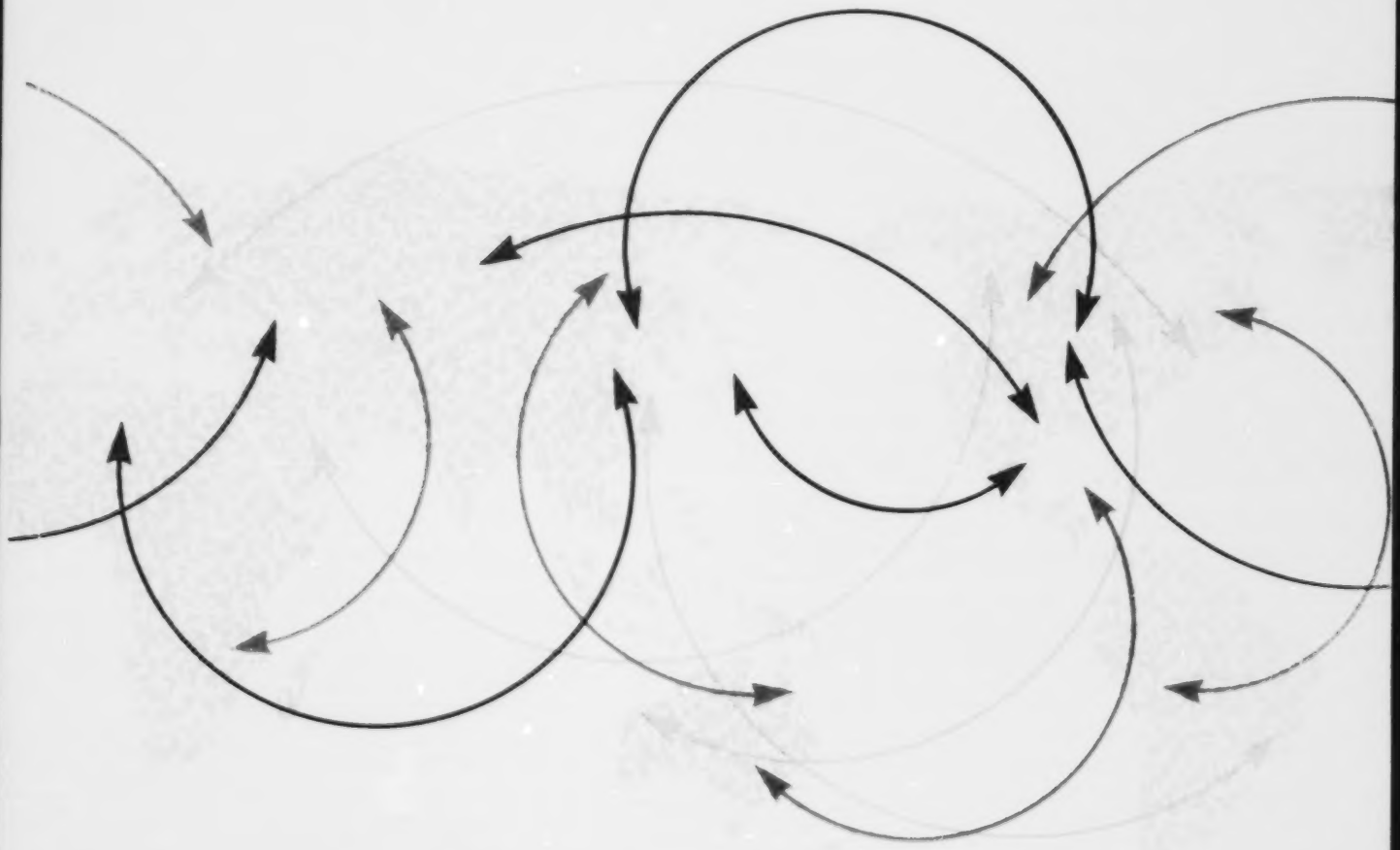
Les exportations de services de gestion et de promotion immobilières :

sur quoi repose l'avantage concurrentiel des firmes canadiennes?

par
Mario Polèse, Julie Archambault,
Marcel Gaudreau et Roger Verreault



91-00593/

The Institute for Research on Public Policy
L'Institut de recherches politiques

A national, independent, research organization
Un organisme de recherche national et indépendant

Founded in 1972, The Institute for Research on Public Policy is a national organization whose independence and autonomy are ensured by the revenues of an endowment fund which is supported by the federal and provincial governments and by the private sector. In addition, the Institute receives grants and contracts from governments, corporations and foundations to carry out specific research projects.

The *raison d'être* of the Institute is threefold:

- To act as a catalyst within the national community by helping to facilitate informed public debate on issues of major public interest
- To stimulate participation by all segments of the national community in the process that leads to public policy making
- To find practical solutions to important public policy problems, thus aiding in the development of sound public policies.

The Institute operates in a decentralized way, employing researchers located across Canada. This ensures that research undertaken will include contributions from all regions of the country.

Wherever possible, the Institute will try to promote public understanding of, and discussion on, issues of national importance, with clarity and impartiality. Conclusions or recommendations in the Institute's publications are solely those of the author and should not be attributed to the Board of Directors or contributors to the Institute.

The president bears final responsibility for the decision to publish a manuscript under the Institute's imprint. In reaching this decision, he is advised on the accuracy and objectivity of a manuscript by both Institute staff and outside reviewers. Publication of a manuscript signifies that it is deemed to be a competent treatment of a subject worthy of public consideration.

Les exportations de services de gestion et de promotion immobilières : sur quoi repose l'avantage concurrentiel des firmes canadiennes?

Les exportations de services de gestion et de promotion immobilières : sur quoi repose l'avantage concurrentiel des firmes canadiennes?

Mario Polèse, Julie Archambault
Marcel Gaudreau et Roger Verreault

The Institute for Research on Public Policy/
L'Institut de recherches politiques

© L'Institut de recherches politiques 1989
Tous droits réservés

Imprimé au Canada

Dépôt légal : quatrième trimestre
Bibliothèque nationale du Québec

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre :

Les Exportations de services de gestion et de promotion immobilières

Avant-propos en français et en anglais.
ISBN 0-88645-093-4

1. Immeubles—Gestion—Canada.
2. Promotion immobilière—Canada.
3. Avantage comparatif (Commerce international)
I. Polèse, Mario, 1943- II. Institut de recherches politiques.

HD316.E96 1989 382'.4533333'0971 C90-097517-2

Copie prête pour publication et direction de la publication :
PDS Research Publishing Services Ltd.
C.P. 3296
Halifax, Nouvelle-Écosse B3J 3H7

Publié par
The Institute for Research on Public Policy
L'Institut de recherches politiques
C.P. 3670 Sud
Halifax, Nouvelle-Écosse B3J 3K6

"On average . . . every Canadian
now owns a square foot of
Manhattan."

The Economist,
30 avril 1988, p. 11

Table des matières

Liste des tableaux xi

Avant-propos xiii

Foreword xvii

Remerciements xxi

Les auteurs xxiii

Chapitre 1 Le commerce international des services de gestion et de promotion immobilières : problèmes conceptuels 1

1. **Le commerce international des services de gestion et de promotion immobilières : problèmes conceptuels** 1

1.1 La définition du produit 2

1.1.1 Les fonctions du promoteur 2

1.1.2 La comptabilisation des activités de GPI : problèmes de classement et de mesure 3

1.2 De la notion de service dans la GPI 6

1.3 L'exportation de services de GPI : «vérité» ou «illusion» 9

1.4 La théorie du commerce international et la GPI 11

1.4.1 Examen de la documentation 11

1.4.2 De la possibilité de comparer 13

1.5 Les avantages concurrentiels des firmes canadiennes : quelques hypothèses préliminaires 15

1.5.1 La théorie de l'investissement direct à l'étranger 15

1.5.2 L'importance du capital dans la GPI 16

1.5.3 Les avantages concurrentiels : hypothèses de départ .. 16

Notes 18

Chapitre 2 Les activités internationales des sociétés de gestion et de promotion immobilières : analyse empirique 23

Introduction 23

1. L'organisation du secteur : une industrie concentrée sous contrôle canadien 24

1.1 Gestionnaires et promoteurs : des sociétés diversifiées 25

1.2 Les activités internationales 28

1.3 Les éléments de choix des investissements immobiliers : l'importance de l'information 29

1.4 Le peu d'importance relative de la politique municipale (américaine) 34

1.5 Les obstacles à l'entrée sur le marché américain : l'importance des considérations fiscales 35

2. La structure des activités internationales de GPI 37

3. Les éléments de l'avantage concurrentiel 41

3.1 Les économies de taille et d'envergure 41

3.2 L'accès au capital 43

3.3 Les avantages du savoir-faire et de l'information 45

Conclusion : à propos des problèmes de mesure 47

Notes 48

Chapitre 3 : Effets des politiques d'habitation et de développement urbain sur l'industrie canadienne de la promotion immobilière 51

Introduction 51

1. **Influence de la politique d'habitation du gouvernement fédéral après la guerre** 52

2. **Influence des pratiques et des contrôles locaux d'urbanisme** ... 55

2.1 La «sensibilité» de la promotion immobilière aux contrôles d'urbanisme 55

2.2 Évolution de l'aménagement urbain au Canada et aux États-Unis 57

2.3 Relations entre les pouvoirs publics et les promoteurs 64

Conclusion 66

Notes 66

Conclusion générale et synthèse 69

Références 75

Annexes 79

1 A L'échantillon de base : liste des sociétés sondées 79

2 A Exemplaire du questionnaire 81

3 A Mise en garde méthodologique 91

Liste des publications connexes 93

Liste des tableaux

1. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : revenus bruts, au Canada et aux États-Unis, par classe, 1986, estimation (en milliers de dollars) 26

2. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : actifs globaux, au Canada et aux États-Unis, par classe, 1986, estimation (en milliers de dollars) 26

3. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : structure du portefeuille des actifs des sociétés, 1986 (en %) 28

4. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : répartition des actifs aux États-Unis par centre urbain, 1986 (en % des actifs américains) 30

5. L'investissement étranger dans les centres-villes américains, juillet 1987 30

6. Facteurs pris en considération par les sociétés canadiennes de GPI dans le choix d'une ville américaine pour des investissements immobiliers 32

7. Obstacles à la promotion immobilière aux États-Unis, selon les sociétés canadiennes de GPI 36

8. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : actifs au Canada et aux États-Unis, 1986, estimation 37

9. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : revenus bruts, au Canada et aux États-Unis, 1986, estimation 38

10. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : structure des actifs au Canada et aux États-Unis, 1986, estimation (en %) 39

11. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : distribution géographique des emplois, 1986, estimation 40

12. Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : structure des revenus bruts étrangers, par catégorie, 1986, estimation (en milliers de dollars) 40

13. Les facteurs de l'avantage concurrentiel des sociétés canadiennes de GPI sur le marché américain 42

Avant-propos

On se rend de plus en plus compte qu'un grand nombre de services aux consommateurs, qui autrefois étaient l'affaire des ménages, sont en train de devenir un des éléments de l'économie de marché. Similairement, beaucoup d'activités qu'on aurait pu qualifier d'investissement personnel et social, et qui comme tel relevaient de la responsabilité de la cellule familiale, apparaissent maintenant dans les dépenses publiques aux chapitres de la santé, de l'éducation et des autres services sociaux. Et beaucoup d'autres services, auparavant considérés comme partie intégrante des activités de fonctionnement des industries primaires et secondaires, sont actuellement l'objet du commerce d'entreprises de services dont les revenus apparaissent, par conséquent, comme inclus dans la production d'un secteur officiel des services.

Ainsi la dimension quantifiable du secteur des services est en pleine croissance, et de nombreuses activités nouvelles entrent dans le domaine de compétence de la législation relative aux transactions de l'économie de marché.

Les changements technologiques, qui plus est, facilitent de plus en plus le processus de médiation dans les activités de services et par conséquent la séparation dans l'espace et dans le temps entre celui qui fournit originellement le service et celui qui en est le bénéficiaire final. Les services avec "valeur ajoutée" introduisent tout au long de la chaîne de nouveaux participants dans le processus de prestation de services, et la possibilité du commerce de ces services entre les pays ouvre la voie aux négociations internationales et régit un vaste éventail d'activités inconnues jusqu'ici dans ce domaine.

La nature particulière des activités de services contribue à éloigner le commerce d'un modèle de transactions individuelles indépendantes pour le rapprocher d'une structure relationnelle consolidée. L'analyse des décisions économiques et des

conséquences possibles d'une politique officielle sur ces décisions devient, dans ces circonstances, un exercice très différent et qui demande une nouvelle approche.

La croissance des activités de services dérivant de ces nouvelles technologies et de structures organisationnelles plus différenciées et plus souples entraîne un changement considérable dans les attitudes vis-à-vis de la concurrence et de l'avantage comparatif en commerce international.

En remplacement des stratégies de standardisation de produits mettant à profit des économies d'échelle au sein d'une organisation de production bien établie, les systèmes axés principalement sur les services et sur une production adaptée aux circonstances ouvrent de nouvelles possibilités sur le plan mondial. Les entreprises innovatrices et prêtes à s'adapter au marché peuvent offrir des services sur mesure, employant les économies d'échelle qui mettent à profit leur base de connaissances solide et les compétences administratives de leur personnel de direction.

Ainsi, les investissements sociaux en matière de création et de diffusion des connaissances, dans les domaines de l'enseignement et de la formation professionnelle, peuvent-ils être considérés comme des investissements productifs et non pas simplement comme des dépenses publiques sans signification. Le capital humain est reconnu comme un bien durable à partir duquel doit s'élaborer, dans l'organisation du travail, un système de relations à plus long terme. L'avantage relatif sur le plan du commerce international a toutes les chances d'être fonction de cette base de connaissances, de la croissance de ces ressources humaines et de l'efficacité des rapports d'organisation avec le monde du travail.

Dans ces circonstances, l'avantage relatif et la position avantageuse d'une économie face à la concurrence seront vraisemblablement de courte durée et dépendront largement du renouvellement des investissements sociaux dans les domaines de l'apprentissage, de l'adaptation et de l'entretien des ressources renouvelables et d'un système écologique équilibré.

Dès 1984, prévoyant qu'il serait bientôt nécessaire de procéder à une analyse plus approfondie de ces nouvelles tendances, Industrie, Sciences et Technologie Canada (anciennement le ministère de l'Expansion industrielle régionale) prenait contact avec l'IRP pour discuter de cette question. À la suite de quelques travaux préliminaires entrepris par l'Institut, le ministère inaugurait en mai 1986 le Programme d'études sur les industries de services, dont le but était d'étudier la structure et la dynamique de ce secteur et des industries qui le composent. L'Institut a collaboré à ce programme en orientant plus particulièrement ses recherches sur le commerce international des services du Canada, alors que l'Institut Fraser entreprenait, de son côté, l'examen complet de la croissance du secteur des services dans l'économie canadienne et que Statistique Canada était chargé de revoir et d'améliorer la base de données fondamentale. Industrie, Sciences et Technologie Canada persévérera dans ses efforts pour améliorer la compréhension du rôle du secteur des services dans l'économie et pour promouvoir les politiques et les programmes afin d'appuyer la compétitivité internationale des industries de services canadiennes.

Le programme de recherches mis sur pied par l'IRP a été réparti en quatre modules portant chacun sur un aspect particulier du problème général.

Le premier, intitulé "Commerce des services : une perspective théorique", a été consacré à l'exploration des diverses branches de la théorie économique, afin de déterminer les aspects positifs et normatifs du commerce des services. Étant donné que le modèle néo-classique pour le commerce et les investissements était, à l'origine, destiné à l'étude du commerce des biens, les recherches dans le cadre de ce module ont visé à préciser et à identifier les diverses caractéristiques économiques du commerce des services qui pourraient être incorporées à l'analyse théorique de celui-ci.

Le second module, intitulé "Le secteur des services et l'équilibre régional", est parti de l'idée que la commercialisation des services à l'échelon interrégional était un premier pas, théoriquement sinon chronologiquement, vers l'internationalisation de ce commerce. Les recherches ont donc porté sur le rôle joué par le secteur des services dans la croissance des économies régionales.

Le troisième module a eu pour objectif l'étude d'une série de cas particuliers et des questions statistiques et empiriques qui se posaient au cours de l'analyse du commerce dans certains secteurs de services. Les transports, les services financiers, l'informatique et les télécommunications, l'ingénierie, l'expansion et la gestion de l'immobilier ont été examinés afin d'identifier quels facteurs déterminants permettaient l'accès à une situation concurrentielle. Ces analyses ont été complétées par une révision des données préalablement disponibles en matière de commerce des services et d'investissements étrangers.

Le quatrième et dernier module a été consacré à l'examen de questions particulières au commerce des services relativement à la législation, aux institutions et aux négociations.

La présente étude a été entreprise dans le cadre du troisième module de ce programme de travail. Elle fournit une analyse de l'un des secteurs (celui de la gestion et de la promotion immobilières) où le Canada semble jouir d'un avantage commercial relatif incontestable. Entre autres choses, les auteurs ont essayé de déterminer les causes qui se trouvent à l'origine de cette situation et d'évaluer dans quelle mesure un tel avantage pouvait être maintenu.

Les activités canadiennes dans le domaine de la promotion immobilière s'étendent au monde entier, mais elles sont surtout concentrées aux États-Unis. La présence des Canadiens sur le marché de l'immobilier américain date, en gros, de la fin des années 70. À l'heure actuelle, aux États-Unis, les compagnies de construction et de gestion immobilière canadiennes contrôlent des actifs de l'ordre de 19 milliards de dollars, pour des revenus annuels qui atteignent 2,2 milliards de dollars. Ces entreprises ne se contentent pas d'investir, elles s'occupent également de promotion et de gestion, et leurs activités couvrent toute la gamme des opérations immobilières : l'achat des terrains, le financement, la conception, le design, la construction et la gestion.

Cette pénétration du marché américain par les grandes compagnies immobilières canadiennes s'explique en grande partie par de solides atouts concurrentiels qui ont leur

source dans l'histoire, la géographie et la politique du Canada. Les avantages résultant de la taille et de l'ampleur du rayon d'action, de la documentation et du savoir-faire, et particulièrement ceux relatifs au financement, sont examinés et discutés par les auteurs. Ceux-ci laissent cependant entendre qu'une telle situation, actuellement favorable, pourrait changer, en dépit de la sécurité supplémentaire que procure l'Accord de libre-échange. Ils pensent, en effet, que cette présence notable de l'entreprise canadienne sur les marchés américains, dans le secteur des services de gestion et de promotion immobilières, pourrait bien n'être qu'un phénomène transitoire lié à des circonstances qui sont en train de disparaître.

Nous désirons, pour finir, exprimer notre reconnaissance au Gouvernement du Canada pour l'aide financière apportée dans la mise sur pied et la conduite de ce programme de recherches. La liste des autres publications issues de ce programme est publiée au dos de ce volume.

Rod Dobell
Président
Novembre 1989

Foreword

It is becoming widely recognized that many consumer services previously generated within the household have migrated into the marketplace. Similarly many activities which might best be viewed as personal and social investment, and previously were undertaken within the family unit, now show up in our social accounts as health care, education, and social services provided through the public sector. And many services previously offered as internal activities within the hierarchy of organizations in primary or secondary industries now are marketed formally by service enterprises whose revenues therefore appear as part of the output of a formal service sector.

Thus the measured scale of the service sector grows, and many new activities come within the scope of public policies affecting market transactions.

Moreover, technological change increasingly makes possible a process of intermediation in service activities—a separation in space or time of the ultimate recipient of services from the original producer of those services. "Value-added" services along the way introduce new actors into the process of service provision, and the possibility of trade in such services across national boundaries brings within the scope of international negotiations and rules a vast range of activities previously missing from the trade policy arena.

Further, the nature of service activities moves trade away from a model of separated individual transactions and toward a structure of sustained relationships. The analysis of economic decisions, and of the possible impacts of public policy upon those decisions, becomes a very different and challenging exercise in these circumstances.

The growth of service activities based on such new technologies and more diverse, flexible organizational structures also introduces dramatically different approaches to competition and comparative advantage in international trade.

In place of strategies based on standardized products exploiting economies of scale in a settled organization of production, service-intensive, flexible production systems open up possibilities for global competition on the basis of custom services offered by flexible and adaptive organizations exploiting economies of scope in the utilization of a knowledge base and management skills.

Thus social investment in the creation and diffusion of knowledge, in education and training, is seen as a fruitful and productive investment—not just frivolous public consumption—and human capital is recognized as a durable asset on which longer term relationships in the organization of labour must be built. Comparative advantage in the international trading system is likely to reflect the extent of this knowledge base, the growth of human capital endowments, and the effectiveness of these organizational arrangements with the labour force.

Comparative advantage and competitive position in these circumstances are therefore likely to be ephemeral and heavily dependent on continued social investment in learning and adaptation, as well as in the maintenance of the renewable resource base and a healthy ecological system.

Anticipating the need for greater analysis of these developments, Industry, Science and Technology Canada (formerly the Department of Regional Industrial Expansion) in 1984 initiated discussions with the Institute for Research on Public Policy. Following some preliminary work undertaken by the Institute, the Department launched in May 1986 the Service Industries Studies Program (SISP) aimed at investigating the structure and dynamics of the service sector and its component industries. The Institute contributed to that program by focusing its research on Canada's international trade in services, while the Fraser Institute was asked to undertake a comprehensive examination of the growth of the service sector in the Canadian economy, and Statistics Canada was commissioned to review and develop the relevant underlying database. Industry, Science and Technology Canada will continue to work to develop a better understanding of the role of the service sector in the economy and to promote policies and programs in support of the international competitiveness of Canada's service industries.

The research program set up by IRPP was organized under four research modules, each dealing with a different aspect of the overall problem.

The first module, Trade in Services: A Theoretical Perspective, explored the various branches of economic theory to determine the positive and normative aspects of trade in services. Since the neo-classical trade and investment model was originally developed for analyzing goods trade, the research under this module was directed at identifying and exploring the various economic characteristics of services trade that must be incorporated into theoretical analysis of trade in services.

The second module, The Service Sector and Regional Balance, recognized that the extension of marketed services into broader inter-regional trade is a step—conceptually,

if not chronologically—in the process leading to international trade, and therefore explored the role played by the service sector in the growth of regional economies.

The third module consisted of a series of case studies and dealt with the statistical and empirical issues encountered in analyzing trade in specific services. Transportation, financial services, computer and telecommunications, engineering services and real estate development and management were studied to explore the determinants of competitive position. These analyses were complemented by an exploration of the data already available on trade in services and foreign investment.

The fourth and last research module examined legal, institutional and negotiating issues particular to trade in services.

This present study was initiated within the third component of this work program. It provides an analysis of one of the sectors—real estate management and development—in which Canada seems to have some undisputed comparative advantage. The authors have tried, among other things, to identify the possible sources of this competitive strength and to evaluate to what extent a Canadian comparative advantage could be maintained in this field.

Canadian involvement in real estate development extends worldwide, but is concentrated in the United States. The entry of Canadians into the American real estate market dates substantially from the end of the 1970s. Currently Canadian real estate building and management corporations control assets in the U.S. estimated at $19 billion with revenues reaching $2.2 billion annually. These corporations are more than simple real estate investors; they are developers and managers, with activities covering all the stages of a real estate project: the purchase of property, financing, conception, design, construction and management.

This penetration of large Canadian real estate companies into the United States is largely due to solid competitive advantages based in Canadian history, geography, and politics. Advantages of size and scope, of information and know-how, and particularly of financing are discussed in this study. The authors, however, suggest the possibility that although these advantages are currently strong, and despite the added security of the Canada-U.S. Free Trade Agreement, the significant Canadian presence in American markets for real estate development and management services may well be no more than a passing phenomenon, tied to circumstances which are disappearing.

The financial support of the Government of Canada for the initiation and conduct of this research program is gratefully acknowledged. Related publications from the program are listed at the back of this volume.

Rod Dobell
President
November 1989

Remerciements

Cette étude est le fruit d'un travail d'équipe. Les commentaires et les réflexions de chacun ont permis d'améliorer le contenu des trois chapitres qui ont été rédigés respectivement par Roger Verreault, Mario Polèse et Marcel Gaudreau. Julie Archambault a colligé les données statistiques, confectionné les tableaux statistiques et participé également à la rédaction du chapitre 2. Mario Polèse s'est assuré de la cohérence de l'ensemble et a écrit la conclusion.

La réalisation de ce rapport a nécessité le concours de nombreuses personnes. Nous sommes particulièrement redevables à tous les dirigeants et cadres d'entreprises qui ont accepté de participer aux enquêtes sur lesquelles est basée une bonne partie de l'étude.

À l'INRS-Urbanisation, nous tenons à remercier les professeurs Pierre J. Hamel et Marc H. Choko pour leurs commentaires ainsi que madame Nicole Wragg pour son travail efficace de secrétariat.

Nous nous devons finalement de remercier le Canadian Institute of Public Real Estate Corporations (CIPREC), et en particulier son directeur exécutif, M. Ron Daniel, et son président, M. Bernard Ghert, qui nous ont été d'une aide inestimable dans la réalisation de ce travail. Le succès de cette étude doit beaucoup à la collaboration de toutes les sociétés membres de CIPREC. Les opinions exprimées dans ces pages n'engagent cependant que les auteurs.

Les auteurs

Julie Archambault est géo-cartographe à l'INRS-Urbanisation. Elle détient un diplôme de maîtrise en Urbanisme de l'Université de Montréal. Depuis quelques années elle travaille surtout en cartographie informatisée et participe à la mise sur pied d'une banque de données pour la Ville de Montréal.

Marcel Gaudreau est urbaniste-chercheur à l'INRS-Urbanisation depuis plusieurs années. Ses longs états de service dans cette institution vouée aux études urbaines et régionales lui ont valu des collaborations dans de nombreux projets touchant à des aspects variés de l'aménagement urbain et métropolitain, de l'habitation et du cadre de vie et de l'intervention gouvernementale sur l'espace. Ses réalisations s'inscrivent dans le cadre à la fois de subventions de recherche et de commandites d'organismes publics.

Mario Polèse est directeur du centre INRS-Urbanisation de l'Institut national de la recherche scientifique, constituante de l'Université du Québec, localisé à Montréal. Détenteur d'un doctorat en « City and Regional Planning » de l'Université de Pennsylvanie, il a également effectué des études postdoctorales à l'U.C.L.A. (Los Angeles) et à l'Université d'Aix-Marseille en France. En plus de ses activités normales de chercheur, M. Polèse agit souvent comme consultant auprès des gouvernements fédéral et québécois. Auteur de plusieurs articles et ouvrages dans le domaine du développement urbain et régional, il s'intéresse, plus particulièrement depuis quelques années, à l'économie du secteur tertiaire.

Roger Verreault, anciennement de l'INRS-Urbanisation et présentement à l'emploi de la Ville de Montréal, a approfondi au cours de ses études doctorales, les questions de transfert de technologie et d'accords contractuels. Il s'est par ailleurs intéressé au problème de la localisation des firmes multinationales. Récemment, il a signé une étude, conjointement avec Mario Polèse, sur l'exportation canadienne de services de génie-conseil et qui a été publiée par l'Institut de recherches politiques. De plus, il a également participé aux travaux du Comité consultatif sur le développement de la région de Montréal (Comité Picard).

Chapitre 1

Le commerce international des services de gestion et de promotion immobilières : problèmes conceptuels

1. Le commerce international des services de gestion et de promotion immobilières : problèmes conceptuels

Depuis quelques années, la presse économique fait régulièrement état des réalisations des firmes canadiennes de gestion et de promotion immobilières à l'étranger. Malgré la difficulté d'évaluer l'importance réelle de l'activité internationale de ces entreprises, phénomène largement dû à la complexité des structures et des activités (nous y reviendrons), il semble que les firmes canadiennes soient parmi les plus grands promoteurs de ce monde. Avec un actif dépassant les 10 milliards de dollars[1], dont une bonne partie sont localisés à l'extérieur du Canada, Olympia & York, société privée, serait, à titre d'exemple, la plus importante au niveau mondial.

Comment expliquer les succès apparents des sociétés canadiennes, dont plusieurs possèdent des actifs dépassant le milliard de dollars, alors que dans ce secteur d'activité rien ne semble à priori les démarquer ou leur donner un avantage face à des concurrents étrangers? Voilà la question centrale à laquelle nous allons tenter d'apporter une réponse au cours des chapitres qui suivent.

Une première question, d'ordre conceptuel, se pose alors : comment définir les éléments d'avantages comparatifs dans ce secteur d'activité? Mais au préalable, l'identification des *avantages* ou de ce qui a fait le succès de ces entreprises exige que l'on précise en quoi consiste le commerce international dans ce sous-secteur des services.

Décrire l'activité de ces firmes à l'aide de concepts traditionnellement utilisés en science économique, plus précisément en ce qui concerne l'analyse du commerce international, pose de nombreuses difficultés. Parmi ces problèmes, certains sont

demeurés sans solution véritable, ce qui nous oblige alors à reconsidérer ou tout au moins à nous interroger sur l'utilité de certains concepts pour comprendre le commerce international dans un domaine comme la gestion et la promotion immobilières (GPI).

L'objet de ce chapitre est de faire état des difficultés conceptuelles reliées à l'analyse de «l'exportation»[2] dans le domaine des services de GPI. Dans un premier temps, nous définissons la GPI et décrivons les activités posées par ces entreprises lors de la réalisation d'un projet immobilier. Puis, nous examinons les problèmes que pose l'utilisation du concept de service dans ce secteur. Ensuite, nous cherchons à déterminer si la réalisation d'un projet immobilier dans un pays étranger constitue un investissement direct ou une exportation de services ou une combinaison des deux. Cette réflexion débouche par la suite sur l'analyse de l'explication qu'offre la théorie économique quant aux causes de cette présence à l'étranger. Enfin, nous terminons ce chapitre par une première tentative de définition des avantages concurrentiels qui auraient permis aux firmes canadiennes de pénétrer dans les marchés étrangers, en particulier le marché américain.

Une remarque s'impose avant d'aborder ces questions. La gestion et la promotion immobilières sont deux activités différentes. La première consiste à gérer un projet immobilier, de quelque nature que ce soit, dont la construction est terminée. Pour la seconde, puisque nous allons la définir plus précisément dans la section qui suit, qu'il nous suffise de dire pour l'instant qu'elle consiste à mener à terme, avec toutes les activités que cela suppose, la construction d'un projet immobilier. Ces deux types d'activités sont fort distincts, toutefois plusieurs entreprises sont actives simultanément dans les deux domaines.

1.1 La définition du produit

La promotion immobilière consiste en un ensemble de tâches visant à valoriser le capital d'un agent, le promoteur, et celui d'autres agents, institutions financières, particuliers, etc., intéressés à investir dans l'utilisation de l'espace urbain à des fins immobilières.

Pour saisir le sens de cette définition, examinons les tâches que doit effectuer ou gérer le promoteur.

1.1.1 Les fonctions du promoteur

En premier lieu, le promoteur définit, de façon générale, le produit[3], c'est-à-dire le type de projet immobilier qu'il entend réaliser, compte tenu des contraintes réglementaires et commerciales. Il s'agit en fait de mettre en place les éléments pour vérifier s'il est possible et rentable de concrétiser une idée de projet sur un terrain que l'on possède déjà ou que l'on envisage d'acheter. Ce travail englobe des tâches relatives à la gestion, au

financement[4], à l'analyse des coûts potentiels, à l'examen des questions de zonage, éventuellement de lotissement si le terrain n'est pas aménagé, etc. Une étude de faisabilité en deux volets, étude de marché et de rentabilité, est souvent nécessaire ou du moins souhaitée pour prendre une décision éclairée. Certaines de ces tâches sont parfois déléguées à des entreprises spécialisées.

Si le promoteur décide d'aller de l'avant avec le projet, il fait alors appel à des architectes et des ingénieurs—qu'il s'agisse de personnel interne de cabinets indépendants d'architectes et d'ingénieurs-conseils—pour transformer en un plan les consignes et choisir les éléments susceptibles d'abaisser les coûts. Simultanément, le promoteur, si ce n'est déjà fait, se met en quête de financement à court terme d'abord. La plupart du temps, un apport extérieur en capitaux est nécessaire car les projets nécessitent bien souvent des sommes colossales.

Viennent ensuite les démarches auprès des autorités municipales pour l'obtention de permis et la mise en place des infrastructures de base, lorsque celles-ci font encore défaut. Le personnel chargé des négociations avec les autorités municipales, bien souvent, a déjà oeuvré au sein même de l'administration, dans des fonctions touchant de près ou de loin à l'urbanisme. Il est d'ailleurs fréquent de retrouver d'anciens fonctionnaires urbanistes dans ces entreprises.

Puis, s'amorce comme telle la construction. L'entrepreneur général et le promoteur sont, la plupart du temps, des entreprises indépendantes. Cependant, dans certains cas, ce dernier peut être à la tête d'un holding dont l'une des filiales oeuvre dans la construction. Au cours de la construction, le promoteur se doit d'effectuer un contrôle technique et financier. À nouveau, ces tâches sont parfois déléguées à d'autres entreprises.

Finalement, la commercialisation constitue la dernière étape. Avec l'aide d'agents immobiliers, le promoteur va chercher soit à vendre le projet en entier, soit à louer l'espace aménagé tout en s'occupant de la gestion.

En Amérique du Nord, les entreprises du type «builder» intègrent généralement l'ensemble de ces tâches sous le chapeau d'un holding. Cependant, la location et la vente de certains projets, notamment de type résidentiel, sont souvent laissées à des agences immobilières indépendantes.

1.1.2 La comptabilisation des activités de GPI : problèmes de classement et de mesure

Il est important de souligner que le type d'organisation des entreprises affecte sensiblement les statistiques des comptes nationaux et de la balance des paiements. Les services commerciaux auxquels donne lieu la GPI apparaîtront dans la comptabilité nationale selon le type d'entreprise qui mène à bien ces activités. Ainsi, si l'ensemble des activités est effectué par une entreprise générale de construction, aucun service commercial n'apparaîtra dans les comptes nationaux. Par contre, si certaines des

fonctions de la GPI, comme la définition générale du produit, sont confiées à des entités autonomes mais non indépendantes du promoteur[5], la valeur des services commerciaux transigés entre ces firmes sera alors comptabilisée.

Topalov (1974) dans son analyse de la promotion immobilière en France fait ressortir l'existence de différents types de firmes. Par exemple, il fait remarquer que certaines sociétés se consacrent uniquement à la définition générale du produit et à la gestion de sa réalisation pour le compte d'agents intéressés à un développement immobilier. Le financement provient, dans sa totalité, de capitaux extérieurs et toutes les autres activités sont déléguées à des sous-traitants.

À notre connaissance, aucune des grandes entreprises canadiennes de GPI ne fonctionne sur ce mode. Toutefois, au cours de nos entrevues, une firme a déclaré vouloir se spécialiser dans la gestion des projets tout en laissant le risque financier à d'autres agents.

Ces deux cas, la diversification et la spécialisation, nous font voir que les fonctions de la GPI au sein d'une entreprise peuvent se désarticuler. De telles transformations provoqueraient des modifications des statistiques, car il est probable que des services auparavant rendus par des ressources internes soient maintenant transigés sur le marché.

Les revenus que les entreprises canadiennes retirent de leurs activités au Canada sont essentiellement de deux types : vente des actifs ou revenu de location. Dans la classification type des industries (SIC), ces firmes sont classées dans le groupe 40, «Industrie des constructeurs, promoteurs et entrepreneurs généraux»[6], pour autant qu'elles construisent des bâtiments de quelque nature que ce soit. Elles peuvent également être considérées dans le groupe 75, «Industries des services immobiliers»[7], dans la mesure où leur activité principale consiste à offrir un service de location d'immeuble. Par ailleurs, les entreprises de services dont l'activité dépend en bonne partie de la construction immobilière sont classées dans les groupes 441, «Gestion de travaux de construction»[8], 449, «Autres services relatifs à la construction»[9], et 775, «Bureaux d'architectes, d'ingénieurs et autres services scientifiques et techniques»[10].

Au niveau de la balance des paiements canadienne, les activités à l'étranger des promoteurs affectent différents postes. Lors de la réalisation d'un projet à l'étranger ou de l'achat d'un complexe déjà en activité, le poste des investissements directs à l'étranger est crédité d'un montant équivalent au flux de capital qui passe la frontière. Toutefois, ce poste demeure intact si le financement provient du pays d'accueil, du marché international des capitaux[11] ou d'un autre pays. Dans le cas où le promoteur n'est pas intéressé à exploiter son projet une fois terminé, il tente de le vendre. En faisant l'hypothèse que le promoteur rapatrie une partie ou la totalité du produit de sa vente, le poste des investissements directs à l'étranger est alors débité du montant que le promoteur rapatrie. Toutefois, ce capital peut être réutilisé pour la mise en marché de nouveaux projets immobiliers ou de toute autre nature dans le même pays ou ailleurs sur la planète.

En matière de revenu, Statistique Canada comptabilise les rentrées de fonds qui résultent de l'exploitation immobilière dans la catégorie revenus de placement sous la rubrique «dividendes», lorsque l'établissement étranger prend la forme juridique d'une filiale, et «revenus divers», s'il s'agit d'une succursale. Ceci indique que sur le plan conceptuel, cette activité, quand elle est menée à l'étranger, est comptabilisée comme un investissement direct à l'étranger et que les entrées de fonds auxquelles elle peut donner lieu représentent la rémunération du facteur capital. Il apparaît donc que les flux occasionnés par l'exploitation immobilière ne sont pas classés de la même façon, selon qu'il s'agit des comptes nationaux ou de la balance des paiements.

L'activité de promotion peut entraîner d'autres types de flux entre le Canada et un pays étranger. Certains services commerciaux, tels l'architecture ou des services d'études de faisabilité, sont de ce nombre. Cependant, la comptabilisation dans la balance des paiements des transactions impliquant ces services dépend de plusieurs facteurs qui sont généralement hors du contrôle du statisticien. Pour illustrer cela, considérons l'exemple suivant.

Une firme canadienne décide de charger sa filiale américaine de mettre en marche un nouveau projet aux États-Unis. La maison mère canadienne a le choix de demander à son personnel ou, disons, à celui d'une firme torontoise de consultants d'effectuer une étude de marché pour déterminer quelle ville américaine est la plus propice à recevoir un certain type d'espace à louer. À partir des résultats, la filiale américaine se chargera de mener à terme le projet. Même si la maison mère canadienne réalise l'étude, c'est la filiale américaine qui en bénéficie, une fois la décision d'aller de l'avant prise. Il y a donc un flux de services entre le Canada et les États-Unis. Pourtant, la balance des paiements ne portera aucune trace de ce transfert d'informations si la maison mère ne facture pas sa filiale.

Supposons maintenant que la maison mère lui demande de payer les frais de l'étude et que, pour des raisons fiscales, il soit préférable de rapatrier des fonds américains sous une forme autre que celle des dividendes. Dans ce cas, la maison mère peut débiter sa filiale des frais de gestion pour la réalisation de cette étude ou pour toute autre raison. Les frais alors exigés risquent fort d'être disproportionnés par rapport à la valeur de l'étude. En d'autres termes, le prix de cession interne ou de transfert sera différent du prix de marché[12].

L'attribution de l'étude à la firme de consultants donne également lieu à plus d'une possibilité quant à l'enregistrement d'une transaction dans la balance des paiements. Dans le cas où la maison mère paie directement le consultant sans facturer sa filiale, aucune transaction commerciale ne sera comptabilisée. Cependant, à la demande de la maison mère, la filiale peut prendre à sa charge les coûts occasionnés par l'étude. Deux possibilités en découlent mais dans les deux cas la balance des paiements en sera affectée. La filiale peut payer directement le consultant ou rembourser la maison mère pour les frais qu'elle a assumés. Les postes statistiques touchés par ces deux transactions ne seront pas nécessairement les mêmes; cela va dépendre de la rubrique sous laquelle la maison mère décidera d'effectuer ce transfert monétaire. Rappelons que dans ce dernier cas, le prix de cession interne peut être différent de la valeur au marché de l'étude.

Il apparaît donc que l'enregistrement des transactions réelles dans la balance des paiements dépend en grande partie des modalités de règlement que décide d'utiliser la maison mère. Ces modalités sont bien souvent le reflet des objectifs internes, notamment en matière de fiscalité, qu'elle se sera fixés.

L'analyse des activités de GPI nous a permis de mettre en valeur deux points importants que nous retrouverons dans la discussion qui suit. Premièrement, la promotion immobilière exige du promoteur de réunir et de gérer une foule de tâches qui peuvent être déléguées à d'autres entreprises ou être effectuées par le personnel interne. Deuxièmement, d'un point de vue statistique, la GPI est considérée comme un investissement direct à l'étranger lorsqu'une entreprise s'implante dans un marché étranger, et non comme l'exportation d'un service de location de locaux de quelque nature que ce soit. Cependant, la promotion donne lieu, à divers moments, à une exportation de services commerciaux pouvant être comptabilisés dans la balance des paiements, selon le mode de règlement utilisé.

1.2 De la notion de service dans la GPI

Les raisons qui justifient les efforts considérables de certains chercheurs en vue de définir précisément le concept de service ne manquent pas. En effet, que l'on se préoccupe de libéralisation des échanges commerciaux dans le secteur tertiaire, que l'on s'intéresse aux modifications structurelles des économies et à leurs effets—se dirige-t-on vers une société des services?—que l'on porte son attention sur le plan théorique—le service présente-t-il des particularités telles qu'il nous faille reconsidérer la théorie économique?—ou encore, que l'on cherche à constituer une banque de données fiables pour vérifier différentes hypothèses et politiques en matière de services, une définition théorique opérationnelle s'impose.

À ce sujet, les travaux de Hill (1977), même s'ils ne font pas l'unanimité au sein de la communauté des économistes[13], ont permis de synthétiser les principaux développements dans le domaine des services, tout en précisant les caractéristiques générales du concept. Selon Hill, le service est une action menée par un agent au profit d'un acheteur et qui affecte ou modifie l'état de ce dernier ou des biens lui appartenant. De plus, il n'est généralement pas stockable car la production et la consommation se font simultanément, d'où l'impossibilité de sa revente.

Qu'une telle définition permette de différencier conceptuellement le bien et le service ne fait aucun doute. Cependant, quelle que soit la définition privilégiée, on peut se rendre compte facilement qu'elles posent toutes des difficultés opérationnelles. C'est ce que nous cherchons à illustrer dans cette section en examinant deux points que l'analyse des structures de la GPI a permis de mettre en valeur. En fait, on constate que la distinction entre bien et service tend à s'obscurcir lorsque l'on tient compte de certains facteurs, nous amenant ainsi à nous interroger sur la pertinence de ces concepts pour l'analyse économique.

Internalisation par opposition à externalisation

L'évolution des structures des entreprises influence grandement la répartition des données par type d'industrie, avons-nous dit plus haut. Ainsi, qu'une entreprise externalise une de ses fonctions, et les statistiques relatives aux services enregistreront un bond. À l'inverse, un mouvement d'internalisation risque d'entraîner une réduction du secteur des services.

Cependant, il est intéressant de se rappeler qu'une entreprise qui confie une fonction, la conception architecturale d'un immeuble à titre d'exemple, à une de ses filiales peut provoquer des bouleversements au niveau de la comptabilisation des données statistiques, dans la mesure où elle décide de déclarer cette transaction. En d'autres termes, la structure pour laquelle opte une entreprise va influencer les statistiques officielles.

Dans la GPI, un cas fort éloquent d'une telle situation est celui du travail de l'architecte. Ce dernier peut travailler pour une entreprise de construction générale à la réalisation de plans, être à l'emploi d'un holding qui détient l'entreprise de construction générale ou encore être embauché par un cabinet indépendant d'architectes. Même si dans les deux premiers cas, l'architecte travaille pour la même société, son activité sera comptabilisée différemment dans les comptes nationaux[14]. Au niveau de la balance des paiements, nous avons déjà constaté que c'est la déclaration officielle d'une transaction qui la fera apparaître statistiquement.

Retenons de ces propos que des décisions internes affectent parfois les catégories statistiques mais, plus fondamentalement, que cela tend à diminuer la portée de la distinction bien-service. Une entreprise manufacturière ou du secteur de la construction, qui embauche des ingénieurs au lieu de faire appel à un cabinet d'ingénieurs-conseils, produit des services au même titre que ce dernier. Le terme tertiarisation du secteur manufacturier employé par certains auteurs[15] illustre bien que ce type d'employé est producteur de services peu importe son employeur. En des termes différents, le secteur manufacturier n'est pas seulement producteur de biens mais aussi de services. De même, lorsqu'il vend sa production à l'étranger, il exporte biens et services.

Peu importe la position que l'on adopte à ce sujet, la définition du service entraîne des difficultés de mesure. Ou bien, nous acceptons que le secteur manufacturier soit producteur de services tout comme les entreprises du secteur tertiaire, mais alors nous ne voyons pas très bien en quoi la distinction bien-service permet de différencier statistiquement la production des entreprises en secteurs différents. Ou bien nous refusons ce rapprochement mais nous devons alors nous contenter de catégories statistiques très volatiles avec un contenu peu fiable; la sensibilité de ces catégories est fonction de l'évolution des structures des entreprises et de la tendance à désinternaliser certaines fonctions.

Dissolution du service dans l'investissement direct à l'étranger

Les tentatives faites pour séparer dans les comptes de la balance des paiements le rendement sur le capital des services rendus par une maison mère à sa filiale sont également une illustration de la difficulté d'obtenir un concept de service opérationnel[16]. À nouveau, la GPI s'avère un cas riche d'enseignements. En effet, il nous apparaît à toutes fins pratiques impossible d'effectuer cette distinction pour ce type d'activité. Voyons pourquoi.

Lorsqu'une entreprise de GPI projette la réalisation d'un immeuble aux États-Unis, elle peut faire appel à des cabinets d'architectes américains, canadiens ou à ses propres architectes pour concevoir les plans. Il y a donc théoriquement possibilité d'une exportation de services du Canada vers les États-Unis.

Dans la pratique, lorsque les plans sont dessinés par le personnel interne, l'entreprise ne facture généralement pas sa filiale[17]. En tenant compte de la logique qui anime ces entreprises lorsqu'elles investissent à l'étranger, il est possible d'apporter une explication à cette procédure[18].

Investir à l'étranger pour une entreprise suppose qu'elle accepte sur un horizon temporel relativement long de s'implanter dans un pays étranger pour y exploiter les avantages qu'elle croit détenir. La présence à l'étranger est donc envisagée dans une perspective à long terme, même si ses objectifs peuvent être contrecarrés par de nombreux facteurs, la forçant parfois à liquider sa participation.

Dans la GPI, l'objectif des entreprises est la plupart du temps de réaliser un gain en capital sur les projets qu'elles ont elles-mêmes mis en chantier ou sur les complexes qu'elles ont achetés. Ce gain doit, du moins c'est ce qu'espère le promoteur, être suffisamment important pour absorber les coûts et procurer un taux de profit élevé. Tout ce qui importe dans ce contexte est d'obtenir un prix qui couvre les coûts totaux de l'entreprise; la comptabilisation des services exportés ne les préoccupe aucunement. Plus important encore, étant donné les perspectives de rentabilisation des investissements—dans un cas faire des bénéfices grâce aux revenus de location, dans l'autre un gain de capital—les différences en matière de taxation (revenus, bénéfices, gains de capitaux . . .) n'incitent probablement pas les entreprises à facturer des services[19]. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles ne le feront pas à un certain moment si de nouvelles dispositions fiscales entrent en vigueur. Cependant, il n'est aucunement assuré que les services facturés refléteront la réalité.

Que l'on suppose maintenant que les plans architecturaux proviennent d'un cabinet indépendant canadien, le problème demeure le même : selon les objectifs et le mode de règlement privilégié par la maison mère, les services seront ou ne seront pas comptabilisés[20].

Finalement, puisque le promoteur canadien peut faire appel à des architectes américains, il nous semble inapproprié dans ce cas de considérer qu'une partie des bénéfices soit imputée de façon plus ou moins systématique à l'exportation de services architecturaux. En d'autres termes, étant donné les multiples formes que les entreprises de GPI peuvent prendre et leur capacité à utiliser des ressources humaines aussi bien

canadiennes qu'américaines—nous interdisant ainsi de considérer l'exportation de services, comme une constante de l'activité de ce secteur—il nous semble fort difficile d'identifier la part réelle des services exportés.

Que l'on aborde le problème de quelque façon que ce soit, les catégories statistiques, reflet des concepts ayant servi à leur élaboration, nous semblent difficilement conciliables avec la réalité. On est donc en droit de se demander si les concepts de bien et service ne nous enferment pas dans un carcan au point de nous empêcher d'avancer dans la compréhension de la réalité économique[21].

Lipietz (1985) discutait récemment de l'immobilisme sur le plan conceptuel dans la théorie économique. Son propos visait à démontrer que l'utilisation de certains concepts, élaborés dans un contexte différent et antérieur au nôtre, vient parfois masquer la réalité et nous empêche d'avancer vers la «vérité». Il citait, pour amorcer son propos, un passage du roman de Umberto Eco, *Le nom de la rose*. Nous le reprenons ici :

- Il n'y avait point de trame, dit Guillaume, et moi je l'ai découverte par erreur . . .
- Mais en imaginant des ordres erronés, vous avez tout de même trouvé quelque chose.
- Tu as dit là une chose très belle, Adso, je te remercie. L'ordre que notre esprit imagine est comme un filet, ou une échelle, que l'on construit pour atteindre quelque chose. Mais après, on doit jeter l'échelle car l'on découvre que, si même elle servait, elle était dénuée de sens . . . Les seules vérités qui servent sont des instruments à jeter[22].

Les concepts de bien, service, exportation, avantages comparés, investissement et autres, nous ont permis de parvenir à une meilleure compréhension du système économique dans lequel nous vivons. Au fur et à mesure que cette connaissance s'approfondit, nous nous rendons toutefois compte que la réalité est parfois plus complexe ou plus simple qu'imaginée à l'origine. Dès lors, utiliser la même «échelle», bien qu'elle ait été un outil efficace pour atteindre certaines «vérités», afin d'avancer dans la connaissance peut mener à la construction d'un ordre erroné des choses[23].

Les concepts traditionnels que nous utilisons tout au long de cette étude doivent donc être maniés avec prudence. D'autant plus que dans le cas de la GPI, comme nous le verrons, la correspondance entre les concepts employés et la réalité vécue (des entreprises) n'est pas toujours évidente[24].

1.3 L'exportation de services de GPI : «vérité» ou «illusion»

Selon Hill (1987), tout service est exportable. Cependant, les contraintes imposées à la production du service par la nécessité de la présence conjointe du producteur et du consommateur, peuvent occasionner des coûts de transaction tels qu'il ne soit pas possible de rentabiliser l'exportation du service. Par exemple, il est peu probable qu'un

consommateur de Calgary décide de se rendre à Detroit pour confier l'entretien de sa voiture à un garagiste de cette ville, même si le service offert y est de meilleure qualité.

L'exportation du service dépend donc de son coût de production et de transaction comparativement à ceux des producteurs locaux[25]. Pourtant, le service de location de locaux présente des particularités dont cette proposition ne permet pas de rendre compte. Plus précisément, comment parler de coûts de transaction ou de communications lorsqu'il est impossible d'isoler le service effectivement exporté.

Voyons en premier lieu ce qu'est une exportation et, plus spécifiquement, celle d'un service de location de locaux.

L'exportation peut se définir comme l'acquisition par des résidents étrangers de biens ou de services canadiens. Lorsqu'une firme canadienne de GPI s'implante aux États-Unis, elle n'exporte pas un service de location aux Américains; elle le produit sur place. Comme le dit Melvin (1987), considérer un service produit localement comme une exportation, simplement parce que l'entreprise est sous contrôle étranger, tient d'une perception erronée; il s'agit en fait d'un investissement direct à l'étranger—tout comme celui d'une entreprise manufacturière.

L'exportation de services de location de locaux ne peut exister, à proprement parler, que si un résident étranger décide de louer, par exemple, un bureau au Canada. La particularité de ce type d'activité, la nécessité pour le consommateur de se rendre là où est situé l'immeuble[26], fait en sorte qu'elle s'apparente à celle du tourisme. Un étranger qui désire visiter le Canada ne peut le faire de chez lui, il doit se déplacer et entrer au pays. Ses dépenses au Canada apparaîtront alors comme une exportation canadienne de services.

Comment alors expliquer l'exportation des services de location de locaux? La théorie des avantages comparés affirme qu'un pays exporte le bien ou service qu'elle produit à un coût relativement peu élevé. Cependant cette proposition s'applique difficilement à ce type de service.

Afin d'illustrer cet argument, examinons l'exemple suivant. Dans les villes de New York et Toronto, des entreprises construisent et louent des bureaux analogues. Supposons toutefois que le coût de production soit moins élevé à Toronto. En conséquence, cette dernière devrait être en meilleure position pour louer un bureau à des Américains que ne l'est New York. Il n'est point nécessaire de s'étendre longuement sur cet exemple pour montrer le caractère saugrenu de ce raisonnement. En fait, ce n'est pas un bureau, en tant que tel, que l'on consomme (il s'agit toujours d'une demande dérivée), mais bien le site qu'il représente: New York ou Toronto. Il n'existe pas, ou il existe peu, de possibilités de substitution entre des localisations aussi éloignées, limitant ainsi singulièrement la concurrence au plan des prix.

D'un autre côté, si on recensait les entreprises présentes à Toronto et à New York, les chances de retrouver des entreprises torontoises à New York et, inversement, des entreprises new-yorkaises à Toronto ne sont pas négligeables. Dans l'hypothèse où l'on constaterait cette présence simultanée, on devrait comptabiliser des exportations et des importations de location des bureaux analogues dans ces deux villes. Évidemment, la

logique de la théorie des avantages comparés nous impose de comparer ce service à un autre bien ou service (automobile, service-conseil, etc.) pour déterminer lequel devrait être exporté et importé. Toutefois, cela ne change rien au fait que ces deux villes importent et exportent simultanément le même service. La raison principale de ce commerce intra-industrie ne tient pas, semble-t-il, aux coûts de production mais bien à l'intérêt porté à chaque site.

Cette analyse nous permet de constater que l'exploitation immobilière des firmes canadiennes aux États-Unis ne constitue pas une exportation de services mais bien un investissement direct à l'étranger. Cependant, nous postulons que cet investissement donne lieu à un flux de services intrafirme et parfois interfirmes.

1.4 La théorie du commerce international et la GPI

Puisque la GPI donne lieu, c'est du moins notre hypothèse, à un commerce international intrafirme ou interfirmes de services, il nous faut traiter de la théorie du commerce international afin de déterminer si ce type de commerce s'y conforme bien. Nous allons donc, dans cette section, faire un bref examen de la documentation sur le commerce international des services afin d'examiner dans un deuxième temps les particularités de la GPI à la lumière de la théorie des avantages comparés.

Rappelons que le commerce de services auquel donne naissance la réalisation d'un projet de GPI dans un pays étranger n'est pas de type exploitation immobilière puisque, comme nous l'avons vu dans la section précédente, l'exportation d'un service de location de locaux suppose que l'agent étranger vienne au Canada pour en bénéficier. Les services exportés dériveront de la mise en chantier et de l'exploitation immobilière dans le pays et seront de type professionnel comme l'architecture, les services conseils, la gestion de chantiers ou des opérations, etc.

1.4.1 Examen de la documentation

Il existe présentement dans la documentation un débat sur le pouvoir explicatif de la théorie des avantages comparés en matière de commerce des services. Nous avons déjà pu constater que l'exportation de services de location de bureaux cadre difficilement dans cette théorie. Faisons abstraction de ce cas particulier, et examinons les différents points de vue qui se côtoient sur ce sujet.

Un premier courant de pensée prétend que cette théorie ne peut expliquer le commerce des services puisqu'elle n'a jamais tenu explicitement compte de l'existence des services ainsi que ses caractéristiques propres et a toujours uniquement considéré les biens[27]. Cet argument nous semble peu convaincant dans la mesure où les tenants de cette position ne démontrent pas clairement ce qui dans les caractéristiques du service

invalide la théorie. C'est d'ailleurs la critique que formulent Hyndley et Smith (1984) à leur égard.

Hyndley et Smith prétendent que la logique qui prévaut dans la théorie des avantages comparés s'applique tout autant aux biens qu'aux services[28]. Cependant, leur argumentation demeure elle aussi peu convaincante puisqu'ils n'apportent pas véritablement d'arguments pour étayer leur hypothèse[29].

Deardoff (1985) aborde le problème différemment. Il considère qu'il est probablement impossible d'apporter une réponse définitive à cette question, car il n'existe pas, à ses yeux, de consensus sur la définition du service et sur ce qui le distingue du bien. Pour contourner cette difficulté, il fait porter son analyse sur certaines caractéristiques des services, afin de les utiliser dans un modèle traditionnel de commerce international en concurrence pure et parfaite pour déterminer si la théorie permet de les expliquer. L'auteur arrive à la conclusion qu'il existe toujours un cas où le commerce des services viole le principe de l'avantage comparatif, peu importe la définition de l'avantage utilisée. Toutefois, Jones (1985) a repris son argumentation et est parvenu à démontrer que le principe tient en tout temps.

Dans une autre perspective, MacDonald et Markusen[30] ont tenté de réhabiliter la théorie de l'avantage absolu pour expliquer le commerce international. Dans la mesure où leur argument est valable, cela suppose implicitement que la théorie des avantages comparés ne permet pas d'expliquer le commerce des services[31].

Terminons cette revue sommaire en examinant la possibilité d'assimiler l'exportation de services à la mobilité ou au commerce des facteurs de production. Cette façon de concevoir le commerce des services est trop limitative, car elle finit par nier la possibilité de tout commerce distinct de services. Or, il existe, à notre avis, une différence fondamentale entre mobilité des facteurs et commerce des services, même si la ligne de démarcation n'est pas toujours facile à tracer. Considérons le cas suivant.

Faisons l'hypothèse qu'un ingénieur-conseil canadien doive produire une étude de faisabilité pour une firme américaine. Pour cela, il se rend dans un premier temps aux États-Unis afin de prendre connaissance des prescriptions techniques nécessaires à la réalisation de l'étude. Selon le type de projet, il peut être amené à effectuer certains travaux sur place où il peut les confier à un Américain qui lui communiquera les résultats, par exemple des relevés toponymiques, des analyses de sol, etc. Par la suite, il retourne au Canada traiter l'information recueillie et rédige un rapport. Enfin, il le soumet au demandeur. Nous avons ici délibérément éliminé l'existence d'un service de télécommunication afin d'obliger l'ingénieur-conseil à passer la frontière.

Il nous semble abusif de considérer le déplacement de cet agent comme une mobilité déguisée du facteur travail dans la mesure où il ne s'établit pas aux États-Unis pour y produire son service.[32]

En supposant que l'on considère ce mouvement de main-d'oeuvre comme un commerce des facteurs, on doit alors supposer que toute exportation, bien ou service, provoque un flux de facteurs. La firme américaine qui commande l'étude de faisabilité importe évidemment le produit du travail de l'ingénieur-conseil, et si ce déplacement est

considéré comme un commerce des facteurs, alors l'achat d'un marteau, produit du travail d'un ouvrier, doit l'être aussi.

L'ouvrier doit également traverser la frontière pour prendre connaissance du genre de marteau que désire acheter la compagnie américaine. Dans l'éventualité où il possède déjà en stock ce genre de marteau, il les expédie par la suite, sinon il les produit. Dans un cas comme dans l'autre, il y a passage frontalier et retour au Canada pour produire le bien ou le service exigé mais cela ne représente pas pour autant un commerce des facteurs. Ou bien tout est commerce de facteurs.

La question qui surgit est évidemment de savoir si toutes ces considérations ne découlent pas de l'utilisation d'une «échelle» que l'on aurait déjà dû jeter mais que l'on continue à utiliser, sans doute par paresse. Ces considérations étant faites, . . . revenons maintenant à la GPI.

1.4.2 De la possibilité de comparer

Lorsqu'un grand promoteur canadien propose à un client américain (règle générale, à un gouvernement municipal) de développer un complexe immobilier, il offre un «concept» d'ensemble. L'élaboration et la mise en oeuvre de ce «concept» nécessitent toute une gamme de services : services de design, d'architecture, d'urbanisme-conseil, de gestion de projets et d'immeubles, etc. Ces services peuvent être le produit du travail de la main-d'oeuvre employée par la maison mère, par une filiale ou encore par un cabinet indépendant.

Plusieurs de ces services commerciaux se prêtent difficilement à un calcul d'avantages comparatifs, car la comparaison des «produits» pose des problèmes particuliers. À titre d'illustration, regardons uniquement les services d'architecture, en traitant cette activité comme un secteur indépendant.

Supposons qu'une firme canadienne choisisse, sur la base des coûts, un cabinet canadien d'architectes pour un projet qu'elle réalise au Canada. Puisque cette firme a accès aux services de cabinets étrangers—entre autres américains—et ce d'autant plus facilement qu'elle possède des filiales aux États-Unis, nous serions portés à croire que les architectes canadiens détiennent un avantage comparatif face à leurs confrères étrangers. Dans l'éventualité où cette firme décidera de développer de nouveaux projets aux États-Unis, nous devrions supposer, sur la base de la théorie des avantages comparés, qu'il en résultera une exportation de services d'architecture. Étant plus productif, le cabinet canadien d'architectes sera appelé à produire les plans du nouvel immeuble et les expédiera, une fois approuvés par la maison mère, à la filiale américaine. Pourtant, nos entrevues ont indiqué que les firmes canadiennes de GPI utilisent aussi bien des architectes canadiens qu'américains, défiant ainsi les propositions de la théorie des avantages comparés.

Il est possible de résoudre ce dilemme en traitant les services de chaque cabinet comme des produits différenciés. Adopter cette perspective pose toutefois des problèmes d'un tout autre ordre.

Le choix d'un cabinet d'architectes par les firmes de GPI repose sur sa réputation qui découle en grande partie de ses réalisations antérieures. Certes, nous pouvons affirmer qu'un cabinet qui a produit des chefs-d'oeuvres architecturaux a dû exiger un prix plus élevé pour ses services puisque sa main-d'oeuvre possède un savoir-faire de plus grande valeur. Toutefois, en comparaison avec d'autres biens ou services, le coût comparatif de ce produit ne devrait pas être plus élevé, si ce n'est inférieur à celui qu'aurait dû assumer un autre cabinet pour élaborer un concept équivalent.

Le problème inhérent à ce type de raisonnement réside dans la difficulté d'établir une comparaison économique entre le produit final proposé par chaque cabinet. Lorsque l'on demande à une personne de produire une forme architecturale, le produit final peut être une copie en tous points d'un concept déjà élaboré, sans pour autant que son auteur en soit conscient, ou, au contraire, présenter un certain nombre de caractéristiques originales.

Dans le premier cas, il est possible d'établir théoriquement et concrètement une comparaison puisqu'un un produit identique a été réalisé par deux individus. Par contre, le second cas présente une difficulté particulière. Supposons que l'on demande à deux architectes de produire les plans d'un immeuble. Les chances de produire un concept architectural identique sont très faibles, et, de ce fait, il devient difficile d'établir une comparaison des coûts de production qui aient un sens, puisque le produit final n'est pas le même. Imaginez que l'on commande à Beethoven et à Berlioz une symphonie et un concerto afin de déterminer lequel des deux possède un avantage comparatif pour chaque type de pièce musicale. Puisque chaque pièce en soi est originale et qu'aucune autre personne n'aurait pu la produire[33], comment envisager de comparer le temps qu'ont mis les deux auteurs pour les créer si le produit final est toujours différent.

Certes, il est mathématiquement possible de poser la comparaison mais elle ne reflète pas le sens du rapport que cherche à établir la théorie des avantages comparés. Quand Ricardo compare le drap produit en Angleterre et au Portugal, il met en présence des biens identiques dont la finalité est de satisfaire un même besoin, celui de se vêtir et de se couvrir. Que le drap soit anglais ou portugais, il satisfait ce besoin.

De même, produire un crayon au Canada ou aux États-Unis vise à combler le besoin de mettre sur papier une information. Que l'on donne une forme particulière à ce crayon pour une question de fonctionnalité ou d'esthétique, cela relève du designer. Sa tâche, qui consiste à produire une forme originale, est unique en ce sens que son produit ne peut être que différent de celui d'un autre designer.

Il est possible de comparer les coûts de production uniquement d'un crayon, mais non ceux, sur le plan de l'avantage comparatif, de la conception de deux formes différentes. Même si la fonction du designer est de concevoir une forme pour un bien, le rapport entre les coûts de production de deux designs n'a aucun sens, puisque celle-ci doit

être originale, différente des autres. Sinon, quel serait l'intérêt de faire appel à ce type d'agent si le producteur de crayon désire reproduire la forme que d'autres ont déjà conçue.

De façon identique, si les mélomanes se contentaient de l'écoute de la première symphonie de Beethoven lorsqu'ils sentent le besoin de satisfaire leur amour de la musique, quel serait l'intérêt pour ce compositeur, ou pour tout autre, d'écrire une autre symphonie. Tous ne feraient que recopier la pièce pour la distribuer sur la plus grande échelle possible afin de répondre à la demande du public. Dès lors, il serait possible de comparer les coûts de production de ces reproductions puisque le produit final est identique. Cependant, la production de l'oeuvre par le compositeur est unique, et de ce fait, elle ne peut donc être comparée à quoi que ce soit.

La tâche de produire un concept urbanistique ou architectural nouveau est de même nature que la composition d'une oeuvre musicale; elle est originale et n'a pas d'équivalent. Toutes deux visent à différencier un produit et à satisfaire le besoin social ou économique de différenciation des agents. En somme, retenons de cette argumentation que le secteur de la GPI offre souvent un produit à fort contenu de design (à fort contenu «artistique»), où la différence est valorisée, rendant très difficile les comparaisons standard de prix, et donc l'application rigoureuse d'un calcul des ratios sur la base de l'avantage comparé.

1.5 Les avantages concurrentiels des firmes canadiennes : quelques hypothèses préliminaires

Expliquer les avantages concurrentiels des firmes canadiennes de GPI revient en bonne partie à identifier les causes de leurs investissements directs à l'étranger. Nous allons donc, avant d'aborder la question des avantages concurrentiels, présenter rapidement la théorie de l'investissement direct.

1.5.1 La théorie de l'investissement direct à l'étranger

La théorie éclectique de Dunning (1981), bien qu'elle ne fasse pas l'unanimité, est sans doute celle à laquelle adhèrent le plus de chercheurs. L'hypothèse de Dunning consiste à affirmer qu'une firme s'engagera dans l'investissement direct à l'étranger si trois conditions sont réunies. Premièrement, elle doit détenir un avantage net de propriété face aux entreprises étrangères (des actifs intangibles comme des brevets, un savoir de gestion original, l'accès privilégié à des ressources particulières comme le capital ou l'information, etc.). Deuxièmement, le pays d'accueil de l'investissement direct doit offrir certains avantages pour inciter la firme à s'y établir (ressources naturelles, main-d'oeuvre bon marché, croissance économique soutenue, etc.). Finalement, il doit être avantageux pour l'entreprise d'internaliser les avantages de propriété plutôt que de les externaliser par un accord de licence (risque de perdre le contrôle de la technologie, coûts

de transaction, etc.). Ce cadre éclectique nous servira, en partie, de balise pour expliquer les investissements directs canadiens à l'étranger en matière de GPI aux États-Unis.

Il est intéressant de noter que les avantages de propriété de nature intangible, lorsqu'ils sont transférés à une filiale, entraînent nécessairement un flux de services. Dès lors, on peut se demander si un investissement direct à l'étranger n'est pas, en presque totalité, qu'un flux de services.

Puisqu'un projet immobilier est largement produit localement à base d'intrants locaux[34], on peut se demander ce que les promoteurs canadiens apportent de plus. Il faut croire que certains des avantages de propriété sont de nature intangible et, de ce fait, que les investissements canadiens de GPI à l'étranger comportent des flux importants de services. Le principal intrant non local (c'est-à-dire l'intrant canadien) est alors probablement la capacité de rassembler les morceaux nécessaires à la réalisation et à la mise en valeur des projets immobiliers. L'avantage résiderait ainsi dans la conception et la gestion globale des projets.

1.5.2 L'importance du capital dans la GPI

Avant de présenter nos hypothèses quant aux avantages concurrentiels de firmes canadiennes, il nous faut insister sur une caractéristique de ce secteur d'activité : la forte capitalisation de cette industrie.

Ce secteur se caractérise par des besoins très importants en capital. Que l'on s'en tienne à un aspect purement technique, le temps nécessaire à la construction d'un projet, et l'on comprendra le poids de cette affirmation.

Une entreprise de GPI qui désire construire un immeuble doit, en plus d'avoir à payer des frais d'intérêts pour les sommes empruntées, immobiliser une partie de son capital pour une période plus ou moins longue[35]. Ce capital immobilisé ne rapporte aucun bénéfice tant et aussi longtemps que le projet n'est pas terminé; les revenus proviendront alors de sa vente ou de sa location.

Selon l'importance des projets, il n'est donc pas rare qu'un promoteur voit son capital immobilisé pour des périodes de temps supérieures à un an, voire quelques années. En conséquence, une entreprise de GPI doit posséder ou avoir accès à un capital suffisamment important pour lui permettre de faire face à la contrainte de temps et aux imprévus pouvant survenir au cours de la période de construction.

1.5.3 Les avantages concurrentiels : hypothèses de départ

Compte tenu des caractéristiques de l'industrie de GPI que nous avons fait ressortir dans les pages précédentes, nous allons, dans cette section, proposer quelques hypothèses en

matière d'avantages concurrentiels que les chapitres ultérieurs permettront de confirmer ou d'infirmer.

Avantages de propriété

La reconnaissance de l'importance du capital pour l'industrie de la GPI nous incite à considérer l'accès privilégié au financement comme l'un des avantages possibles des firmes canadiennes. En effet, plus le financement est facilement accessible, plus ces entreprises seront en mesure de combler leurs besoins en capital et de réaliser aisément plusieurs projets. La croissance rapide de ce secteur serait ainsi liée en partie à la capacité des firmes de mobiliser le capital nécessaire à la mise en marche de nouveaux projets ou à l'achat d'immeubles déjà exploités.

Autre particularité en rapport avec l'importance du capital immobilisé et qui est susceptible de s'avérer un avantage : la taille[36] des promoteurs canadiens.

Les grandes firmes sont probablement plus en mesure que les petites ou moyennes entreprises de mener simultanément plusieurs projets d'envergure. Leur capital-actions propre étant plus important, elles peuvent se permettre de diriger la construction ou de détenir plusieurs immeubles. D'autre part, les revenus de location que procure l'exploitation d'immeubles, dans le cas où ces entreprises sont propriétaires, peuvent s'avérer une source importante de fonds pour financer la construction de nouveaux projets.

La diversification des entreprises dans d'autres industries, dans la mesure où elles sont profitables, peut avoir un effet similaire. L'apport de revenus en provenance d'autres secteurs peut permettre d'amortir les cycles que connaît la GPI. La diversification dépend toutefois de la taille de l'entreprise; plus l'entreprise est grande, plus la possibilité de se diversifier augmente.

Le savoir-faire global en matière de gestion et de conception de projets immobiliers est sans doute, comme nous l'avons déjà laissé sous-entendre, un avantage. Toutefois, cette hypothèse ne signifie pas nécessairement que les architectes ou urbanistes canadiens sont plus qualifiés que leurs confrères américains; seulement en tant que gestionnaires[37], ils semblent plus compétents pour regrouper toutes les pièces du puzzle. De plus, la vision qui guide les promoteurs dans la réalisation de leurs projets immobiliers pourrait s'avérer différente et constituer un avantage pour les firmes canadiennes. Les prochains chapitres permettront de vérifier la pertinence de cette hypothèse.

La détention d'informations privilégiées relatives à des occasions d'achat de terrains à développer ou d'immeubles en exploitation ne nous semble pas un facteur pouvant assurer un avantage aux firmes canadiennes. À moins qu'elles n'aient développé un réseau fort important de relations personnelles, les firmes canadiennes apparaissent plutôt désavantagées à cet égard puisqu'elles n'ont probablement pas autant de relations privilégiées avec les entreprises américaines que les Américains eux-mêmes.

Internalisation par opposition à accord contractuel

Étant donné nos hypothèses quant aux avantages des firmes canadiennes, le choix d'internaliser ne se pose pas véritablement; logiquement, l'internalisation s'impose.

Par exemple, si le savoir-faire en gestion et en conception constitue un avantage, sa cession par un accord contractuel à une entreprise américaine contre des redevances entraînerait vraisemblablement sa destruction. N'étant pas brevetable, ce savoir, une fois transmis, pourrait être utilisé par le bénéficiaire sans que son propriétaire puisse véritablement en restreindre l'utilisation; l'entreprise canadienne risquerait ainsi de créer un concurrent tout aussi compétent qu'elle-même.

La formation de consortiums pour développer un projet immobilier d'envergure est une pratique relativement fréquente. Cependant, on ne peut la considérer comme équivalente à un transfert de connaissance. L'engagement des partenaires dans le projet se limitant bien souvent à un apport en capital, son instigateur n'a pas à partager ou transmettre ses méthodes de travail.

Passons maintenant à l'analyse concrète de l'expérience des grandes firmes canadiennes de GPI.

Notes

1. Il s'agit là d'une estimation très modeste.

2. Nous apposons des guillemets au terme exportation car nous verrons qu'il existe une certaine ambiguïté à ce sujet.

3. Cette définition du produit peut être le seul résultat de la firme ou peut lui avoir été suggérée par un autre agent intéressé à la réalisation d'un projet spécifique.

4. Le financement d'un projet peut se faire sur la base des capitaux propres, de prêts bancaires ou d'apports de la part d'agents intéressés à participer à un consortium.

5. Par exemple, à l'une des filiales de son holding.

6. Ce groupe comprend les établissements dont l'activité principale consiste à construire des bâtiments résidentiels, institutionnels et commerciaux, et à faire du développement immobilier. Ces établissements construisent des ouvrages destinés à être vendus et soumissionnent des projets conçus par des architectes et des ingénieurs.

7. Sont inclus dans ce groupe les exploitants immobiliers et les propriétaires et bailleurs de biens immobiliers, exception faite des exploitants d'hôtels, de maisons de chambres, de camps et autres lieux d'hébergement.

8. On retrouve dans ce groupe les établissements dont l'activité principale concerne la gestion du programme, du contrat ou de la construction. Le rôle de ces

établissements se limite aux fonctions de coordination et de surveillance effectuées pour le compte du maître d'oeuvre.

9. Les établissements dont l'activité principale concerne la répartition en lots et d'autres services relatifs à la construction non classés ailleurs.

10. Les établissements dont l'activité principale consiste à fournir des services d'architectes, d'ingénieurs-conseils et d'autres services à caractère scientifique et technique.

11. Depuis près d'une vingtaine d'années, le marché des euro-obligations est une source importante de financement pour les entreprises quel que soit l'endroit où s'effectue l'investissement.

12. D'après nos entrevues, ces frais ne sont pas forcément représentatifs des services rendus et ce, pour deux raisons. Premièrement, les entreprises ne comptabilisent pas toujours de façon séparée la prestation de ces services; bien souvent leur rémunération est incluse, de façon implicite, dans des transactions plus importantes de ventes d'actifs ou de rapatriement de dividendes. Deuxièmement, le comportement des entreprises en matière de transaction interne et de prix de transfert est souvent fonction des différences entre les pratiques fiscales du pays d'accueil du projet et du pays d'origine de l'entreprise.

13. À ce sujet, on peut se reporter à l'article de Hill et aux commentaires s'y rattachant dans Grubel (1987).

14. Comme employé de l'entreprise de construction, la valeur ajoutée qu'il produit est comptabilisée dans l'«Industrie des constructeurs, promoteurs et entrepreneurs généraux» (groupe 40 de la SIC). Par contre, à l'emploi du holding, son produit peut ne pas être comptabilisé dans la mesure où elle ne facture pas sa filiale ou se retrouver dans plusieurs groupes différents; son imputation va dépendre de l'activité principale du holding. Finalement, en tant qu'architecte indépendant, il fait partie du secteur des services aux entreprises dans le groupe 775 «Bureaux d'architectes, d'ingénieurs et autres services scientifiques et techniques».

15. Voir notamment Bailly et Maillat (1986).

16. Le fait de considérer une transaction intrafirme entre une maison mère et une filiale comme un service appuie l'idée que le secteur manufacturier est également producteur de services. Sur l'assimilation d'une transaction intrafirme à un service, voir Rugman (1987) ou Markusen (1986).

17. On verra dans le chapitre deux, que les revenus provenant de l'étranger sous l'appellation services commerciaux ne comptent que pour une très faible part du total des sommes rapatriées au Canada.

18. On reconnaît aujourd'hui que les firmes multinationales facturent parfois des services à un prix de cession interne différent du prix du marché ou encore pour des services fictifs en vue de transférer des fonds d'un pays à un autre. La question ici est de savoir pourquoi les entreprises de GPI qui ont la possibilité d'utiliser ces méthodes ne le font pas ou le font.

19. La complexité de ce sujet est telle que les dirigeants des entreprises que nous avons rencontrés ne comprenaient pas toujours clairement pourquoi ils utilisaient

certaines procédures plutôt que d'autres. Tout ce domaine relève des experts comptables.

20. On n'a qu'à se reporter aux exemples que nous avons présentés dans la section précédente et on constatera que, dans certaines situations, la maison mère possède encore toute la latitude nécessaire pour réaliser ses objectifs.

21. Il est peut-être plus approprié de parler d'un complexe comprenant différents produits aux caractéristiques différentes ou d'un continuum bien-service. Par exemple, un automobiliste fait appel aux services d'assurances, d'entretien, de tourisme, etc.; un vacancier, adepte des sports d'hiver, doit se procurer des skis, une veste, des pantalons, utiliser un remonte-pente, etc. L'industrie manufacturière ne se développe pas en opposition au tertiaire mais bien souvent de façon complémentaire (Bailly et Maillat, 1986). Ce qui nous amène à dire que «plus l'analyse s'affine, plus les frontières entre services et industries s'estompent» (Kempf, 1984).

22. U. Eco, *Le nom de la rose*, Paris, Grasset, 1982, pp. 614-615.

23. On retrouve dans les textes des efforts qui vont dans le sens d'une remise en question de concepts parfois jugés dépassés. Sur le plan de l'investissement direct à l'étranger, voir la contribution de Oman (1984) qui tente de proposer un nouveau concept d'investissement direct à l'étranger. Sur une base beaucoup plus large, et avec des implications beaucoup plus fondamentales pour l'approche générale en science économique, voir les travaux de Brenner (1983, 1985 et 1987). Cet auteur propose une nouvelle définition du comportement du consommateur et du producteur dans la société et il remet en question la pertinence de nombreux concepts développés en science économique. En partie polémique, ces travaux n'en méritent pas moins une lecture attentive.

24. Les multiples définitions du concept de service et de proposition de catégories de services que l'on retrouve dans la littérature sont des épiphénomènes d'un problème plus fondamental. L'utilisation du concept de service, du moins tel que compris actuellement, ne fait sans doute qu'obstruer notre perception de la réalité. Ceci nous oblige alors à toute sorte d'acrobaties intellectuelles pour concilier faits et concepts. Dans une perspective plus large, voir la critique de Brenner (1987) de la théorie traditionnelle de la firme, où l'on retrouve de nombreux exemples de ce type de difficultés.

25. Coffey et Polèse (1987) parlent plutôt de coûts de production et de communications, plus précisément des coûts de transports des intrants et des extrants des services.

26. La plupart des services qui nécessitent un contact entre l'acheteur et le producteur laissent la possibilité théorique à l'un ou l'autre des intervenants de se déplacer. La location de locaux ne laisse pas cette possibilité.

27. Voir notamment Herman et Holst (1984).

28. Stern (1985) adopte également la même position.

29. Ces auteurs distinguent dans un premier temps économie positive et économie normative pour ensuite affirmer que, peu importe la difficulté d'identifier les déterminants du commerce—c'est-à-dire les sources de l'avantage comparatif—les prescriptions normatives de la théorie n'en sont pas pour autant invalidées. En adoptant cette position, ces auteurs éludent tout le problème. En effet, les auteurs

considèrent implicitement que la théorie positive du commerce international permet d'expliquer le commerce des biens comme des services puisqu'ils jugent que ces deux catégories de produits ne présentent aucune différence essentielle pouvant la remettre en question. Nous verrons plus loin que la GPI présente pourtant des caractéristiques qui causent de sérieux problèmes.

30. MacDonald et Markusen, 1985.

31. Une des conclusions de leur article stipule que la théorie de l'avantage comparé ne s'applique que dans certains cas mais, que de façon générale, elle ne permet pas d'expliquer le commerce international par l'utilisation de ratios simples. Les ratios ne donnent pas suffisamment d'informations sur le niveau absolu des compétences des agents économiques et la technologie, c'est-à-dire les principaux déterminants de la structure efficiente.

32. On aurait d'ailleurs pu considérer que le client se déplace et vienne au Canada.

33. Une fois produite, on peut évidemment la reproduire mais là n'est pas l'intérêt.

34. Selon notre enquête, les firmes canadiennes de GPI font souvent appel aux talents locaux, notamment d'architectes, dans la réalisation et la mise en valeur de leurs projets aux États-Unis. De plus, les ouvriers de la construction sont nécessairement des résidents.

35. Pour la structure d'un immeuble à bureaux, on érige en moyenne un étage par semaine.

36. Pris dans le sens de l'importance du capital-actions de la firme.

37. La formation de ces gestionnaires peut très bien être variée : architecte, urbaniste, administrateur, spécialiste en financement, etc.

Chapitre 2

Les activités internationales des sociétés de gestion et de promotion immobilières : analyse empirique

Introduction

L'analyse qui suit se limite aux grandes sociétés canadiennes de gestion et de promotion immobilières (GPI) *actives sur les marchés étrangers*. Il ne s'agit donc pas de tracer le portrait de l'ensemble de l'industrie canadienne de gestion et de promotion immobilières. Les informations que nous présentons dans ce chapitre s'appuient sur une enquête en profondeur auprès d'un échantillon de sociétés canadiennes de GPI, ainsi que sur des analyses à partir de sources secondaires[1].

Les données présentées sont nécessairement des *estimations* : d'une part, le nombre de sociétés touchées est relativement restreint (la base d'estimation varie de neuf à quatorze firmes selon les tableaux) et, d'autre part, plusieurs grandes sociétés n'ont pas répondu au questionnaire. C'est notamment le cas d'Olympia & York (société privée), de loin la plus grande société canadienne de gestion et de promotion immobilières. En ce sens, les informations présentées, au plan des actifs et revenus, constituent nécessairement des sous-estimations de la réalité.

L'analyse des activités internationales de GPI se limitera au marché américain, étant donné l'importance marginale des tiers marchés chez les sociétés interrogées[2]. Ainsi, le concept de l'avantage concurrentiel, pour autant qu'il puisse s'appliquer aux activités de GPI, se définit toujours dans la problématique Canada-États-Unis. Ceci étant dit, examinons maintenant l'industrie canadienne de gestion et de promotion immobilières dans un contexte de commerce international.

1. L'organisation du secteur : une industrie concentrée sous contrôle canadien

Environ vingt-deux sociétés canadiennes sont responsables de la quasi-totalité des activités internationales en matière de gestion et de promotion immobilières[3]. Il s'agit de très grandes entreprises à l'échelle nord-américaine possédant, en moyenne pour 1986, 840 emplois et des revenus bruts de 333 000 000 $. Pour cette même année, l'actif immobilier moyen (valeur aux livres) est d'environ 1,8 milliard de dollars au Canada et aux États-Unis[4]. Il est probable que la valeur au marché des actifs soit encore plus élevée; cependant, il est toujours difficile de l'évaluer avec précision, étant donné l'importance des facteurs conjoncturels.

Quatorze des vingt-deux sociétés sondées avaient leur siège social à Toronto. Il s'agit donc d'une industrie fortement concentrée à plus d'un titre, à la fois par le petit nombre de grandes sociétés à vocation internationale, par la concentration géographique et par la concentration des actifs. Il faut noter l'absence relative d'un secteur immobilier important à vocation internationale à Montréal. Cette situation s'explique en partie par des différences importantes entre le Québec et le reste du Canada en matière d'urbanisme et de politique urbaine (voir chapitre 3); elle est également due à la concentration des grandes institutions financières canadiennes à Toronto[5]. Comme nous le verrons plus loin, les sociétés canadiennes de GPI entretiennent des liens étroits avec le secteur bancaire.

À l'exception d'une société, les firmes de notre échantillon sont sous contrôle canadien[6]. Ce «contrôle canadien», qui se traduit par un milieu relativement restreint d'hommes d'affaires et d'entrepreneurs, constitue une des caractéristiques de base de l'industrie. Il contribue également à renforcer l'image d'une industrie fortement concentrée. Il est probable que l'existence de ce milieu particulier d'affaires, regroupé à Toronto, constitue un avantage (par rapport à une industrie américaine beaucoup plus fragmentée) dans la mesure où il facilite les contacts interpersonnels. Les coûts de transaction, pour employer l'expression des économistes, demeurent un élément important de fonctionnement des services financiers et des autres services aux entreprises à vocation internationale (Dunning and Norman, 1987). La concentration, tant au plan géographique que de la propriété, contribue nécessairement à réduire les coûts de transaction des sociétés canadiennes de GPI à vocation internationale.

Les filiales américaines sont le plus souvent propriété à part entière de la compagnie mère canadienne, qui peut en outre être actionnaire principal de certaines sociétés de promotion et gestion immobilières américaines; c'est le cas par exemple de Trizec qui détient 23,6 % des actions de The Rouse Company dont le siège social est à Colombia, Maryland.

Parmi les grandes sociétés immobilières canadiennes, certaines sont privées, et le plus souvent ce sont des entreprises familiales; c'est le cas de la société Olympia & York détenue par la famille Reichman de Toronto. D'autres sont des sociétés anonymes dont les actions sont inscrites à une ou plusieurs des bourses de Toronto, Montréal ou Vancouver; il s'agit de sociétés comme Cadillac-Fairview, Bramalea ou Trizec. Enfin, un troisième groupe est celui des sociétés filiales à part entière de grandes sociétés

d'investissement; Markborough Properties appartient à la Compagnie de la Baie-d'Hudson et Marathon appartient à Canadien Pacifique Ltée. Il faut ajouter à ces considérations que les sociétés de promotion et de gestion immobilières ne sont pas sans lien entre elles. Ainsi Trizec est le principal actionnaire de Bramalea. Olympia & York est un actionnaire important de Trizec, le directeur général de Trizec siège au conseil d'administration de Coscan et, enfin, la compagnie Olympia & York a acquis récemment 10 % des actions de la société Campeau. Cette complexité de l'organisation du secteur immobilier apparaît aussi au niveau de la propriété des immeubles. Ainsi, de très nombreuses propriétés immobilières sont propriétés conjointes : Cadillac-Fairview et Markborough sont partenaires à parts égales dans les centres commerciaux de Fairview à Pointe-Claire et des Galeries d'Anjou; Trizec et Bramalea partagent aussi des propriétés.

1.1 Gestionnaires et promoteurs : des sociétés diversifiées

L'industrie comprend deux grandes classes de sociétés de promotion et de gestion immobilières (Rannala, 1986). Il s'agit, d'une part, des promoteurs immobiliers et gestionnaires de propriétés de rapport (Income Property Developers) et, d'autre part, des détenteurs de terrains à bâtir et de lotissements résidentiels, mais qui gèrent aussi des propriétés de rapport (Income Property, Housing and Land Developers). Ce qui différencie essentiellement ces deux groupes, c'est l'origine de leurs revenus. Ainsi, le premier groupe, les «propriétaires-gestionnaires», tire ses revenus d'abord de la location, tandis que le second groupe, les «promoteurs-développeurs», tire davantage de revenus de la vente d'immeubles ou de terrains (tableau 1). Ainsi, pouvons-nous dire que les premiers sont surtout spécialisés dans la gestion des immeubles tandis que les seconds sont des gestionnaires pour une partie seulement de leurs actifs. La différence entre les deux classes de sociétés est aussi apparente au niveau des actifs des sociétés (tableau 2). La première classe détient plus d'actifs que la seconde, compte tenu de la source de ses revenus.

La valeur totale (estimée) des actifs immobiliers détenus par les deux groupes, tant au Canada qu'aux États-Unis, s'élève à environ 40 milliards de dollars en 1986; ce qui se traduit par des revenus globaux d'environ 7,3 milliards. Les revenus de location et les revenus de vente comptent, respectivement, pour 52,4 % et 42,5 % des revenus bruts produits par l'industrie. Il faut se rappeler qu'il s'agit, en principe, de revenus provenant de deux activités très différentes. Dans le cas des revenus de location, l'entreprise vend un *service* basé sur ses capacités de bon gestionnaire, alors que les revenus de vente s'appuient davantage sur l'information et le jugement (agir de façon opportune est toujours primordial), comme pour toute activité d'achat et de revente.

Cependant, pour la plupart des sociétés, cette distinction n'est qu'apparente. Ce qui caractérise avant tout les grandes sociétés canadiennes, c'est leur niveau élevé de diversification et d'intégration verticale. Toutes les sociétés traitées dans ce chapitre

Tableau 1

Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : revenus bruts, au Canada et aux États-Unis, par classe, 1986, estimation (en milliers de dollars)

	Propriétaire-gestionnaire immobilier	«Promoteur-Développeur»	Total (millier de dollars)	Total (%)
Revenu de location	2 993 763	842 082	3 835 845	52,4
Revenu de vente de terrains ou d'immeubles	466 467	2 647 271	3 113 738	42,5
Autres revenus reliés à l'immobilier	161 834	212 811	374 645	5,1
Total	3 622 064	3 702 164	7 324 228	100,0

Tableau 2

Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : actifs globaux, au Canada et aux États-Unis, par classe, 1986, estimation (en milliers de dollars)

	Propriétaire-gestionnaire immobilier	«Promoteur-Développeur»	Total
Propriétés de rapport	16 609 132	7 303 742	23 912 874
Terrains et lotissements	5 428 510	6 536 564	11 965 074
Autres actifs reliés à l'immobilier	2 464 702	1 441 330	3 906 032
Total	24 502 344	15 281 636	39 783 980

détiennent, à titre d'exemple, des banques de terrains pour développement futur. La détention d'une banque de terrains ne constitue que la première étape d'un long processus qui va de l'achat du terrain à la gestion d'un immeuble à revenu en passant par la planification, le choix de la fonction, le design, l'architecture, la construction et les contrats de location. Chaque étape exige des compétences et des talents distincts. La plupart des grandes sociétés canadiennes de GPI possèdent la capacité d'assumer le processus du début à la fin; pour citer un de nos interlocuteurs : «we buy it, we build it, we run it». Ce sont de véritables sociétés-orchestres.

Les grandes sociétés canadiennes à vocation internationale se spécialisent cependant dans deux types de propriétés, les centres commerciaux et les édifices à bureaux (tableau 3); les deux sont parfois intégrés dans des complexes immobiliers multifonctionnels. Les propriétés résidentielles et industrielles restent des éléments négligeables dans le portefeuille global de l'industrie (environ 5 %). Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, la conception et la rentabilisation d'édifices à bureaux et de centres commerciaux exigent des «inputs» urbanistiques et esthétiques importants. Il s'agit d'une production hautement non standardisée, mais qui possède également la particularité d'exiger une mise de capital très importante.

Cela nous ramène à la distinction revenu de location-revenu de vente. La possibilité de jouer sur les deux plans accorde aux grandes sociétés de GPI une plus grande souplesse, mais rend d'autant plus difficile tout calcul ponctuel de rentabilité et tout calcul rigoureux de l'avantage concurrentiel. Chaque type de revenu est en principe issu d'un calcul financier distinct, mais la possibilité pour l'entreprise de passer d'un mode de rentabilisation à l'autre (dans la mesure où elle est également capable de construire et de gérer une propriété à profit) rend très ténue la ligne de démarcation entre les deux opérations. Ainsi, une société peut décider de construire et de gérer une propriété, avec un horizon de revente de dix ans, mais changer de cap après deux ans, à cause de changements dans la conjoncture économique ou dans les règles d'imposition[7]. À l'inverse, la société pourra décider de garder et de développer cette propriété. La perspective de rentabiliser l'investissement par un éventuel gain en capital (au moment de la vente) signifie que l'entreprise doit parfois accepter des taux de rendement en apparence très faibles sur les revenus courants.

Cependant, jouer à long terme exige une capacité financière importante. Nous savons que les sociétés canadiennes possèdent des actifs impressionnants; cependant, les actifs ne produisent pas uniquement des revenus, ils occasionnent également des coûts de financement, d'où l'importance des liens avec le système bancaire (nous y reviendrons). L'effet de levier constitue un élément important du fonctionnement de l'industrie. Donc, s'il est vrai que les grandes sociétés de GPI profitent d'une certaine souplesse, à cause de leur diversification, il est également vrai qu'elles sont vulnérables dans la mesure où les coûts de financement (comme coût fixe) accaparent un pourcentage important de leurs dépenses totales. En se basant sur le rapport valeur de la dette-valeur des actifs, qui était 0,74 pour huit sociétés publiques en 1985 (Rannala, 1986), on peut supposer que le coût de capital constitue de loin le principal coût d'opération des grandes sociétés de GPI. Un développement immobilier, si l'on prend le processus du début à la fin, est toujours un pari sur l'avenir. À ce titre, il s'agit également d'une industrie avec un niveau de risque élevé.

Tableau 3

Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : structure* du portefeuille des actifs des sociétés, 1986 (en %)

	Propriétaire-gestionnaire immobilier	«Promoteur-Développeur»	Total
Propriétés de rapport			
- Centres commerciaux	29,3	39,5	33,9
- Édifices à bureaux	34,4	16,4	26,2
- Résidentiel	1,1	2,0	1,5
- Édifices et parcs industriels	5,1	1,6	3,5
Terrains et lotissements			
- Pour construction future	14,7	11,6	13,3
- Construit à vendre	1,0	12,6	6,3
- En construction	2,2	6,5	4,2
Autres	12,2	9,8	11,1
Total	100,0	100,0	100,0

* La structure est estimée à partir d'un échantillon limité de firmes qui n'est pas nécessairement représentatif.

Ce qu'il faut retenir de l'exposé qui précède, c'est que la taille et la diversification des grandes sociétés canadiennes de GPI leur permettent de jouer sur plusieurs fronts à la fois (financement, conception, gestion, etc.) et sur des horizons temporels variables. En partant de ces caractéristiques de base, examinons maintenant les activités internationales des sociétés canadiennes de GPI.

1.2 Les activités internationales

Les États-Unis deviennent vite une cible intéressante pour les promoteurs immobiliers canadiens. Au cours de la deuxième moitié de la décennie 1970-1980, le marché canadien commence à être saturé et les occasions d'investir se font de plus en plus rares. Le «Sunbelt» américain est en plein essor démographique et économique. Les sociétés

canadiennes sont riches; elles ont de l'argent à investir suite à l'essor démographique des grandes villes canadiennes, notamment Toronto, et les conditions favorables qui y règnent (voir chapitre 3). De plus, la succession des fusions durant les années soixante aurait permis à ce secteur d'atteindre, très tôt et vite, un niveau élevé de concentration, favorisant la naissance de promoteurs immobiliers de grande taille. Les banques canadiennes, également très concentrées, les appuient dans leurs activités, et en plus, semble-t-il, les incitent à investir. Les grandes sociétés canadiennes entrent une à une sur le marché américain au milieu des années soixante-dix. L'exemple le plus spectaculaire de cette insertion dans le marché américain est sûrement l'achat par la société Olympia & York en 1976 de huit édifices à bureaux à Manhattan pour la somme de près de 400 millions de dollars. Ce seul actif vaut maintenant au moins 4 milliards de dollars. D'autres grandes sociétés sont aussi entrées dans le marché américain en 1976; on peut nommer Oxford Development, Cadillac-Fairview, Costain (maintenant nommée Coscan) et Daon dont le nom est maintenant BCE Development. En 1977, 1978 et 1979, d'autres sociétés suivent: Rostland, Marathon Realty, Campeau Corp., Bramalea et First City Development. Sans savoir précisément où ces compagnies se sont implantées en entrant aux États-Unis, nous savons par ailleurs que leurs actifs américains sont, en 1986, localisés d'abord et avant tout dans l'Ouest américain et plus particulièrement à Los Angeles, San Francisco, Phoenix, Denver et dans le Sud à Dallas, Houston et Atlanta (tableau 4).

Le plus grand édifice de Dallas et le quatorzième au monde en 1986 est propriété de Bramalea Ltd. La société Olympia & York est, semble-t-il, le plus important propriétaire commercial de Manhattan. En 1986, Trizec a plus de deux milliards de dollars d'actifs localisés aux États-Unis[8]. Près de 70 % des édifices à bureaux de Cadillac-Fairview sont localisés aux États-Unis en 1986. Enfin, BCE Development a environ 90 % de ses actifs immobiliers aux États-Unis. Les investisseurs étrangers détiennent environ 14 % des bureaux des grandes villes américaines en 1987. Bien qu'il soit toujours difficile d'obtenir des données précises dans ce domaine, on peut affirmer que les principaux propriétaires étrangers d'édifices à bureaux américains sont aujourd'hui les Canadiens et les Japonais.

1.3 Les éléments de choix des investissements immobiliers : l'importance de l'information

En examinant la distribution géographique des actifs canadiens aux États-Unis, on devine facilement que ce sont d'abord des facteurs démographiques et économiques qui déterminent le choix des investissements. Les investisseurs étrangers se dirigent en premier lieu vers des villes à fort potentiel économique et démographique. Sur ce plan, les Canadiens ne se distinguent guère des autres investisseurs étrangers aux États-Unis. Les investissements immobiliers sont fortement concentrés dans quelques grandes villes (tableau 5). Quatre-vingt-quinze pour cent de l'investissement immobilier étranger aux États-Unis (au plan des bureaux) se retrouvait, en 1987, dans seulement dix grandes villes américaines.

Tableau 4

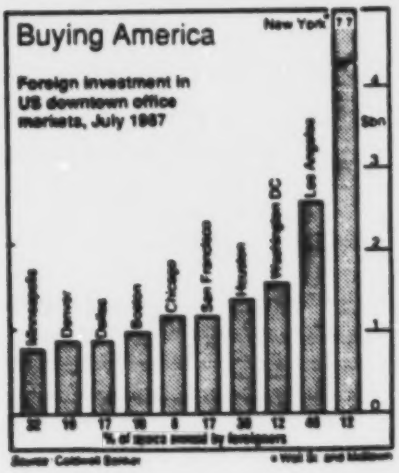
Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : répartition des actifs aux États-Unis par centre urbain, 1986 (en % des actifs américains)

	%
Dallas	25
Los Angeles	15
San Francisco	7
Atlanta	6
Phoenix	5
Sud et Floride	4
Denver	4
Chicago	4
Houston	3
Washington	3
Autres villes américaines	24
Total	100

Note : L'absence de la société Olympia & York de notre échantillon explique que New York n'apparaît pas dans ce tableau.

Tableau 5

L'investissement étranger dans les centres-villes américains, juillet 1987



Source : The Economist, August 29, 1987

La concentration géographique des actifs immobiliers est le reflet du coût élevé de l'information, et donc aussi, de façon indirecte, du niveau élevé de risques des investissements. D'après le tableau 6, le choix d'une ville repose sur une évaluation du marché immobilier local à un moment donné (taux d'inoccupation, disponibilité de sites particuliers) mais aussi sur une évaluation des perspectives de croissance à long et à moyen termes. Le choix d'un site «rentable» exige une capacité importante d'analyse, tant au plan de l'économie de la ville dans son ensemble qu'au plan des sites possibles à l'intérieur de la ville. Investir avec succès à Los Angeles, à titre d'exemple, implique une connaissance des préférences et des perceptions locales.

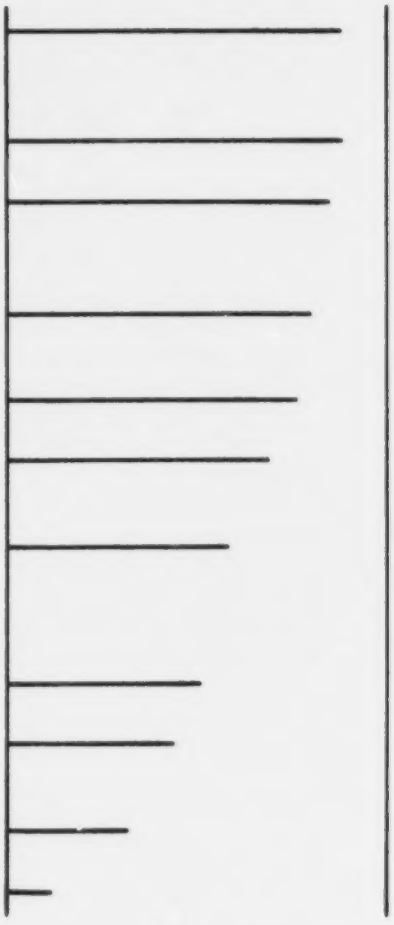
Ce niveau de connaissances spécialisées des marchés locaux ne s'obtient qu'au prix d'un effort important d'analyse et d'information. Cela va en général de pair avec l'identification de talents locaux (avocats, urbanistes, gestionnaires, entrepreneurs) auxquels la société de GPI fera appel. Une société qui s'est donné les instruments et les informations nécessaires pour intervenir sur le marché immobilier de Los Angeles aura, en principe, fortement tendance à y réinvestir plusieurs fois, afin de rentabiliser son investissement initial en matière d'information et de création de réseaux. Sur ce plan, on peut alors parler d'économies d'échelle. La plupart des sociétés canadiennes de GPI se spécialisent effectivement dans quelques marchés régionaux aux États-Unis. Il est par exemple intéressant de noter que les Canadiens sont largement absents de la Nouvelle-Angleterre et du Midwest américain malgré la proximité géographique de ces régions.

Etant donné le coût élevé de l'information, la concentration des investissements dans quelques villes ou régions peut également constituer une façon de contourner la nécessité d'une analyse plus sérieuse; mais le risque de l'investissement augmentera d'autant. La tentation est effectivement très forte de faire comme les autres («the herd instinct»), de se laisser guider par des perceptions populaires, en faisant le pari que l'investissement immobilier finira par se rentabiliser grâce à des tendances de fond. L'engouement des investisseurs étrangers (y compris les Canadiens) pour le «Sunbelt» et pour la Californie relève d'une analyse qui doit autant à l'intuition qu'à l'étude sérieuse des dossiers. Ainsi, plusieurs sociétés canadiennes de GPI se retrouvent aujourd'hui avec des actifs plus ou moins rentables à Dallas, Denver et à Houston, suite à la chute des prix pétroliers. La décision récente de la société Oxford (société privée) de se départir, à perte semble-t-il, de la plupart de ses actifs américains (au profit de BCE Development Corp.) peut s'interpréter comme l'indice d'un niveau trop élevé de vulnérabilité de son portefeuille immobilier.

La combinaison d'un coût élevé de capital et d'un coût important d'information rend ce secteur particulièrement instable, mais a également pour conséquence d'augmenter le poids relatif de l'information et du savoir-faire comme facteurs de succès. À cause de la proximité géographique et culturelle, on peut alors penser que les sociétés canadiennes de GPI jouissent, par rapport à des compétiteurs en provenance de pays tiers (Japonais, Allemands, etc.), d'un certain avantage concurrentiel sur ce plan. L'information reste très sensible à la distance et aux barrières culturelles. Il est plus facile d'analyser le marché immobilier californien à partir de Toronto qu'à partir de

Tableau 6

Facteurs pris en considération par les sociétés canadiennes de GPI dans le choix d'une ville américaine pour des investissements immobiliers*



* La longueur des barres correspond à la somme pondérée des réponses à la question 11 (voir annexe 2 A), où *very important*, *important* et *not important* prennent, respectivement, les valeurs 3, 2 et 1.

Tokyo ou de Francfort. De plus, le Canadien, à cause de ses affinités culturelles, aura sans doute plus de facilité à analyser les besoins de son client américain et donc à adapter et à vendre son projet.

Les effets du coût élevé de l'information se perçoivent également dans la tendance prononcée des étrangers non canadiens à concentrer d'un point de vue géographique et sectoriel leurs investissements dans les centres-villes et dans les bureaux. Aussi, ils se limitent davantage à l'achat pur et simple d'immeubles existants; tandis que les sociétés canadiennes s'engagent plus souvent, nous l'avons dit, dans la conception et la construction d'immeubles. De plus, les sociétés canadiennes sont également présentes dans la conception et la gestion de centres commerciaux[9]; ce qui nécessite des analyses spécialisées des marchés locaux. Tandis que le centre-ville d'une agglomération urbaine est en général bien délimité, l'identification de zones «rentables» potentielles en banlieue exigera des études plus complexes. De plus, le consommateur de la région d'Atlanta ne se comporte pas nécessairement comme celui de Minneapolis; ce qui se reflétera alors dans le design, la localisation et la diversité des magasins des centres commerciaux[10].

Il semble, effectivement, que les Canadiens possèdent un avantage de savoir-faire dans la conception et la gestion de centres commerciaux, qui tient à la fois à notre climat (la nécessité pour nos villes de se doter de places commerciales intérieures) et à notre cadre réglementaire qui imposait des contrôles de qualité plus sévères à nos promoteurs (voir chapitre 3). Cet avantage particulier se répercute également, de plus en plus, sur le secteur des bureaux, dans la mesure où la tendance actuelle favorise les complexes multifonctionnels (bureaux et commerces) souvent localisés au centre-ville.

Il est probable que cet avantage particulier au plan du savoir-faire affecte également la qualité de l'information, dans la mesure où l'expérience acquise au plan de la conception et de la gestion de projets facilite à son tour l'évaluation d'actifs immobiliers pour achat et revente. Il s'agit, en d'autres termes, d'une autre manifestation des économies de diversification propre aux grandes sociétés canadiennes de GPI. Cependant, les exigences de l'information sont telles, nous l'avons vu, que la proximité et la diversification des sociétés canadiennes ne sont pas toujours suffisantes pour garantir leur succès sur le marché américain; même si elles procurent un avantage concurrentiel aux sociétés canadiennes vis-à-vis des compétiteurs en provenance de pays tiers.

La force potentielle des concurrents japonais, sur le marché américain, réside davantage dans leur force financière que dans un accès supérieur à l'information ou dans un savoir-faire particulier. Cependant, comme nous l'avons fait remarquer dans le chapitre précédent, il s'agit d'un savoir qui s'acquiert; il ne s'agit pas d'un savoir brevetable, de sorte que d'autres entreprises peuvent le reproduire, d'autant plus que le savoir en cause s'appuie en partie sur la mise en valeur et la coordination de ressources humaines locales. Il n'est certainement pas impensable que la filiale américaine (ou canadienne) d'une société japonaise puisse, avec le temps, se donner les compétences nécessaires pour concurrencer les grandes sociétés canadiennes de GPI sur le marché américain, surtout si elle réussit à attirer les meilleurs talents. À compétence égale, la société japonaise détiendrait alors un avantage concurrentiel sur le marché américain, dans la mesure où elle aura également un accès privilégié au marché financier japonais. Cependant, à notre connaissance, les sociétés immobilières étrangères (non canadiennes)

se comportent, pour le moment, davantage comme des investisseurs-gestionnaires que comme des promoteurs-développeurs diversifiés. Il se peut que le coût de l'information fasse durer cette distinction. Le peu d'importance relative des actifs immobiliers canadiens à l'extérieur des États-Unis peut également s'interpréter comme un indice de l'impact de la distance sur les coûts d'information[11].

1.4 Le peu d'importance relative de la politique municipale (américaine)

S'il faut en croire le tableau 6, les municipalités nord-américaines ne jouissent que d'une marge de manoeuvre très limitée pour attirer des investisseurs immobiliers. Les règlements locaux en matière d'urbanisme, de zonage et d'habitation, n'ont qu'un impact relatif par rapport aux données plus fondamentales de croissance économique et démographique.

L'existence de programmes locaux de revitalisation urbaine n'influence guère les décisions d'investissement des sociétés sondées. On retrouve des investissements étrangers aussi bien à San Francisco, ville sur-réglementée selon certains, qu'à Houston, ville bien connue pour l'absence de contraintes au développement immobilier.

Faut-il alors conclure que les réglementations locales sont inefficaces ou qu'elles n'ont aucun effet sur le comportement des sociétés immobilières? Certainement pas. La réaction des sociétés immobilières aux règlements municipaux doit s'interpréter de deux manières : 1) les sociétés canadiennes ont appris à composer avec les réglementations municipales; cela fait partie de leur savoir-faire; 2) les réglementations municipales n'ont pas d'abord pour effet d'attirer des investisseurs, mais plutôt de rendre les projets conformes à certains objectifs locaux en matière d'urbanisme et d'aménagement[12]. En ce sens, de telles réglementations peuvent, dans certains cas, avoir un effet de dissuasion (quand elles limitent carrément le développement) mais leur absence ou leur assouplissement n'aura pas nécessairement pour conséquence d'attirer des investisseurs, si les conditions fondamentales de croissance ne sont pas présentes.

Dans la mesure où les coûts des règlements s'ajoutent tout simplement à ceux du projet (ils sont reportés sur le client par le jeu des loyers), ils n'affecteront pas nécessairement la rentabilité de l'investissement. Ce coût peut même constituer une protection pour l'investisseur dans la mesure où il lui assure un environnement plus sûr (nous y reviendrons dans le chapitre 3). De plus, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, puisque le «service» de location d'un espace ne peut pas vraiment faire l'objet d'une exportation, l'on ne peut pas parler d'une concurrence interurbaine au plan des services immobiliers[13]. On ne peut pas substituer un espace (à louer) à Toronto à un espace analogue à New York. C'est le site que l'on recherche, dont la valeur dépend en bout de ligne des conditions économiques et démographiques plus fondamentales.

Il n'est donc pas étonnant que les sociétés sondées adoptent, dans l'ensemble, une attitude très ouverte face aux réglementations municipales en matière d'urbanisme et d'aménagement tant et aussi longtemps qu'elles ne les empêchent pas carrément

d'investir. Retenons de ces propos que cet univers réglementaire constitue un des éléments essentiels d'information et de savoir-faire dans le domaine de la gestion et de la promotion immobilières. Les traditions réglementaires du pays d'origine de la société de GPI auront donc un impact sur sa capacité à «exporter» ses services vers d'autres pays. Selon nos résultats, les grandes sociétés canadiennes de GPI s'adaptent sans trop de difficultés aux cadres réglementaires locaux en vigueur dans des villes américaines.

1.5 Les obstacles à l'entrée sur le marché américain : l'importance des considérations fiscales

L'entrée sur le marché américain dans le domaine de la GPI se fait, à toutes fins pratiques, sans entraves. Dans ce domaine, nous profitons déjà d'un régime de libre échange Canada-États-Unis. Comme l'indique le tableau 7, aucune barrière (non tarifaire) proposée ne constitue vraiment un obstacle majeur au «commerce» international dans le domaine de la gestion et de la promotion immobilières. Cela confirme les résultats d'une enquête précédente (Polèse *et al.*, 1986).

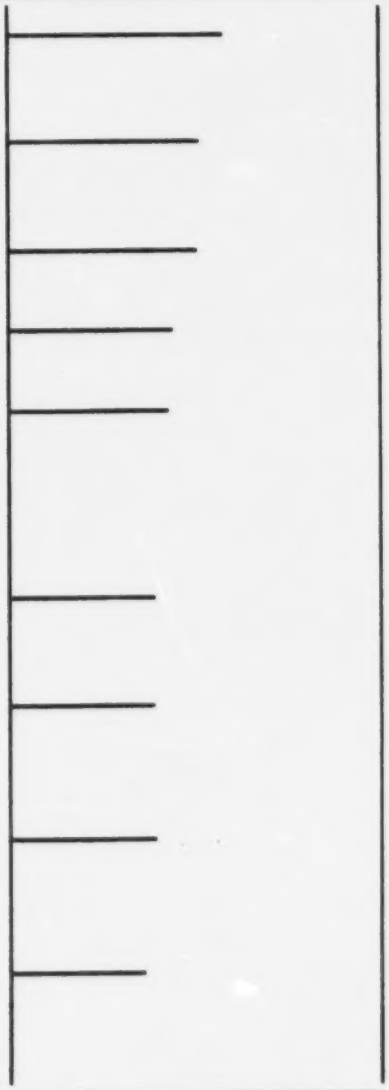
Étant donné la mobilité du capital qui existe déjà entre les deux pays, ce résultat n'est guère étonnant. Le seul élément qui préoccupe réellement l'industrie, et cela autant pour les États-Unis que pour le Canada, est le régime fiscal en ce qui touche les revenus et les biens immobiliers. Il s'agit là d'un domaine très complexe qui dépasse le mandat de cette étude. Ce qu'il faut retenir cependant c'est que la rentabilité d'un investissement immobilier est, à tout moment, très sensible aux règles d'imposition en vigueur. L'objectif, dans l'industrie, est de constituer, autant que possible, un portefeuille immobilier à l'abri du fisc. Devant la diversité des actifs et des types de revenus dont nous avons déjà parlé, et la possibilité de transférer des articles d'une catégorie à l'autre, on comprend facilement la complexité de l'enjeu fiscal.

Il est probable que le régime de taxation en vigueur aux États-Unis au cours de la décennie 1978-1988, et qui accordait des avantages importants au secteur immobilier, ait provoqué un sur-investissement immobilier, autant de la part des Américains que des Canadiens[14]. En ce sens, il est possible qu'une partie de l'activité canadienne aux États-Unis, partie impossible à mesurer, soit le résultat d'une «distorsion» fiscale. La récente réforme fiscale américaine aura pour conséquence d'éliminer ce facteur et peut-être de rendre l'investissement immobilier aux États-Unis moins attrayant pour des sociétés canadiennes de GPI[15]. Cependant, il ne faut pas surévaluer l'impact des considérations fiscales; ce sont les perspectives économiques et démographiques plus fondamentales qui continueront d'abord à guider les décisions d'investissement des sociétés canadiennes de GPI.

Les considérations fiscales ont surtout pour effet de modifier la stratégie de l'entreprise face à un investissement immobilier. Des taux d'imposition différents pour les gains en capital, les revenus d'intérêt, les revenus de location et les dividendes reçus, etc., ainsi que des différences dans les coûts déductibles ou dans les taux d'amortissement

Tableau 7

Obstacles à la promotion immobilière aux États-Unis, selon les sociétés canadiennes de GPI*



* La longueur des barres correspond à la somme pondérée des réponses à la question 12 (voir annexe 2 A), où *very important*, *important* et *not important* prennent, respectivement, les valeurs 3, 2 et 1.

des biens immobiliers, auront nécessairement pour conséquence d'influencer les décisions de l'entreprise en matière de rapatriement de fonds et de déclaration de revenus. Ainsi, comme nous le verrons plus loin, les filiales américaines ne versent pas (ou versent peu) de dividendes à leurs maisons mères canadiennes; ce qui s'explique sans doute par le taux relatif d'imposition des dividendes réalisés à l'étranger par le fisc canadien. L'entreprise cherchera alors à rapatrier ses fonds par d'autres *moyens*, notamment par une augmentation des frais débités aux filiales. À en juger par les résultats du tableau 7, les sociétés de GPI sont davantage préoccupées par l'imposition des revenus étrangers par le Canada que par les taxes américaines. Il est probable que la fiscalité canadienne a pour conséquence de ralentir le rapatriement des profits dans ce secteur (et peut-être pour conséquence parallèle d'encourager le réinvestissement aux États-Unis), mais il est impossible de dire si ce facteur modifie sensiblement la décision d'investir aux États-Unis.

Examinons maintenant de plus près les activités canadiennes de GPI aux États-Unis.

2. La structure des activités internationales de GPI

Les grandes sociétés canadiennes de GPI détenaient des actifs d'une valeur (aux livres) d'environ 20,7 milliards de dollars aux États-Unis en 1986, ce qui représentait 52 % de leurs actifs totaux. Les États-Unis constituent donc un élément important de leur activité globale (tableau 8).

Tableau 8

Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : actifs au Canada et aux États-Unis, 1986, estimation

	milliers de dollars	%
Canada	19 096 310	48,0
États-Unis	20 687 670	52,0
Total	39 783 980	100,0

Les investissements immobiliers aux États-Unis ne sont pas nécessairement de même nature que ceux réalisés au Canada. Premier constat important : les actifs immobiliers aux États-Unis donnent proportionnellement beaucoup moins de revenus

que ceux au Canada. Si les actifs aux États-Unis représentent bien 52 % de leur portefeuille immobilier, ils ne sont toutefois responsables que de 30 % des revenus globaux en 1986 (tableau 9). Toutes proportions gardées, les actifs canadiens, d'après ces données, sont beaucoup plus rentables que ceux aux États-Unis.

Tableau 9

Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : revenus bruts, au Canada et aux États-Unis, 1986, estimation

	milliers de dollars	%
Canada	5 158 443	70,3
États-Unis	2 179 125	29,7
Total	7 337 568	100,0

Avant d'aborder la question de la rentabilité des investissements américains, il est possible qu'une partie de nos résultats soit le produit d'une distorsion fiscale; c'est-à-dire, des différences dans des régimes d'imposition d'un pays à l'autre (ou des différences dans les catégories d'imposition). Cependant, il est peu probable qu'une telle «interférence» fiscale soit suffisante pour expliquer l'écart du rapport revenus-actifs entre le Canada et les États-Unis.

Plus important encore que la fiscalité pour expliquer l'écart de «rentabilité» est l'âge des actifs. Même si nous ne disposons pas de données sur l'âge moyen des actifs immobiliers, nous pouvons supposer que les actifs américains sont en général beaucoup plus jeunes que ceux au Canada. À ce moment, il est normal que les actifs américains produisent moins de revenus, dans la mesure où ils ne sont pas encore pleinement mis en valeur («amortis»). Cette hypothèse se confirme lorsque l'on compare la structure des actifs aux États-Unis et au Canada (tableau 10). Les propriétés de rapport représentent 81,4 % des actifs canadiens, mais seulement 55 % des actifs américains. Bref, 45 % des propriétés américaines sont encore à développer ou à revendre.

L'importance des horizons temporels variables rend très hasardeux le calcul de rentabilité, à un moment donné, des investissements immobiliers. Il s'agit en partie d'un pari sur l'avenir, avec un élément de risque, dont la rentabilité ultime ne pourrait s'évaluer qu'au moment de la revente des actifs; du moins pour les actifs qui ont été acquis dans la perspective d'une stratégie d'appréciation du capital. Une telle stratégie suppose une force financière puisqu'elle implique l'absorption de pertes liées à la gestion d'actifs improductifs pour des périodes plus ou moins longues.

Tableau 10

Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : structure des actifs au Canada et aux États-Unis, 1986, estimation (en %)

	Canada	États-Unis
Propriétés de rapport	81,4	55,0
Autres actifs liés à l'immobilier	18,6	45,0
Total	100,0	100,0

Revenons maintenant à la rentabilité relative des investissements américains. Puisque ces actifs demeurent moins productifs, on doit alors se demander s'il ne s'agit pas, dans l'ensemble, d'investissements beaucoup plus spéculatifs que ceux effectués au Canada. Les actifs canadiens sont «matures»; ils génèrent des revenus élevés qui sont, en partie, réinvestis aux États-Unis et permettent ainsi aux sociétés canadiennes de supporter la concurrence aux États-Unis. Pour utiliser l'expression anglaise, les actifs canadiens sont «les cash cows» qui financent, en partie, l'aventure américaine.

Il est possible que la «rentabilité» plus élevée des actifs canadiens s'explique également par la réglementation canadienne en matière d'urbanisme et d'aménagement (voir chapitre 3) qui accorde une plus grande protection aux investissements immobiliers canadiens. Des lois de zonage, à titre d'exemple, qui protègent un centre commercial contre des concurrents potentiels (en limitant le nombre de centres dans une région) auraient nécessairement pour conséquence d'augmenter la rente de site du centre commercial en place. Peu importe les raisons[16], il reste que les actifs canadiens sont, dans l'ensemble, plus «rentables» que ceux aux États-Unis.

Ces résultats nous obligent à modérer notre enthousiasme initial devant le succès (apparent) des grands promoteurs canadiens sur le marché américain. Que les Canadiens soient aujourd'hui des joueurs importants sur le marché américain ne fait pas de doute. Leur capacité de pénétrer si rapidement dans le marché américain, au cours de la dernière décennie, repose forcément sur des avantages concurrentiels. Cependant, il est encore trop tôt pour conclure que cette pénétration repose sur des avantages durables. Un fléchissement majeur du marché immobilier américain au cours des prochaines années constituerait un test important pour les sociétés canadiennes de GPI; d'autant plus que certains actifs américains s'insèrent, semble-t-il, dans une stratégie d'appréciation du capital à long terme, mais financés par des revenus courants. Le peu de dividendes que les sociétés canadiennes reçoivent actuellement de leurs filiales américaines peut également s'interpréter comme le reflet d'une telle stratégie, stratégie qui comporte nécessairement des risques.

C'est seulement dans quelques années que nous pourrons juger de la rentabilité à long terme des investissements immobiliers canadiens aux États-Unis. La valeur de ces investissements repose en dernière analyse sur la qualité de l'information qui les sous-tend (un mauvais choix de site reste un mauvais choix de site) et sur celle de la conception et de la gestion des projets.

Tableau 11

Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : distribution géographique des emplois, 1986, estimation

		%
Canada	11 626	62,9
États-Unis	6 871	37,1
Total	18 497	100,0

Tableau 12

Sociétés canadiennes (GPI) actives sur les marchés étrangers : structure des revenus bruts étrangers*, par catégorie, 1986, estimation (en milliers de dollars)

Revenu brut de location	716 774
Revenu de vente de terrains ou de maisons	1 372 607
Dividendes et profits	(4 345)
Revenu d'intérêt	65 902
Revenu de services commerciaux	15 113
Autres revenus étrangers	13 074
Total	2 179 125

* Au moins 20 % de ces revenus n'ont pas été versés à la maison mère canadienne mais ont été conservés par la filiale américaine.

3. Les éléments de l'avantage concurrentiel

Nous venons de constater que les sociétés canadiennes de GPI possèdent des actifs impressionnants aux États-Unis. Les avantages concurrentiels possibles, pour expliquer cette percée américaine, sont, comme nous l'avons proposé dans le chapitre 1, principalement de trois types : 1) des avantages de savoir-faire ou d'information; 2) un accès plus facile au capital; 3) les économies de taille et de diversification. Examinons maintenant de plus près ces trois éléments de l'avantage concurrentiel dans le cas Canada-États-Unis, tout en nous demandant s'il s'agit d'éléments durables.

Les informations du tableau 13 reflètent la perception des personnes sondées, en général, des vice-présidents ou des p.d.g. de sociétés canadiennes de GPI.

3.1 Les économies de taille et d'envergure

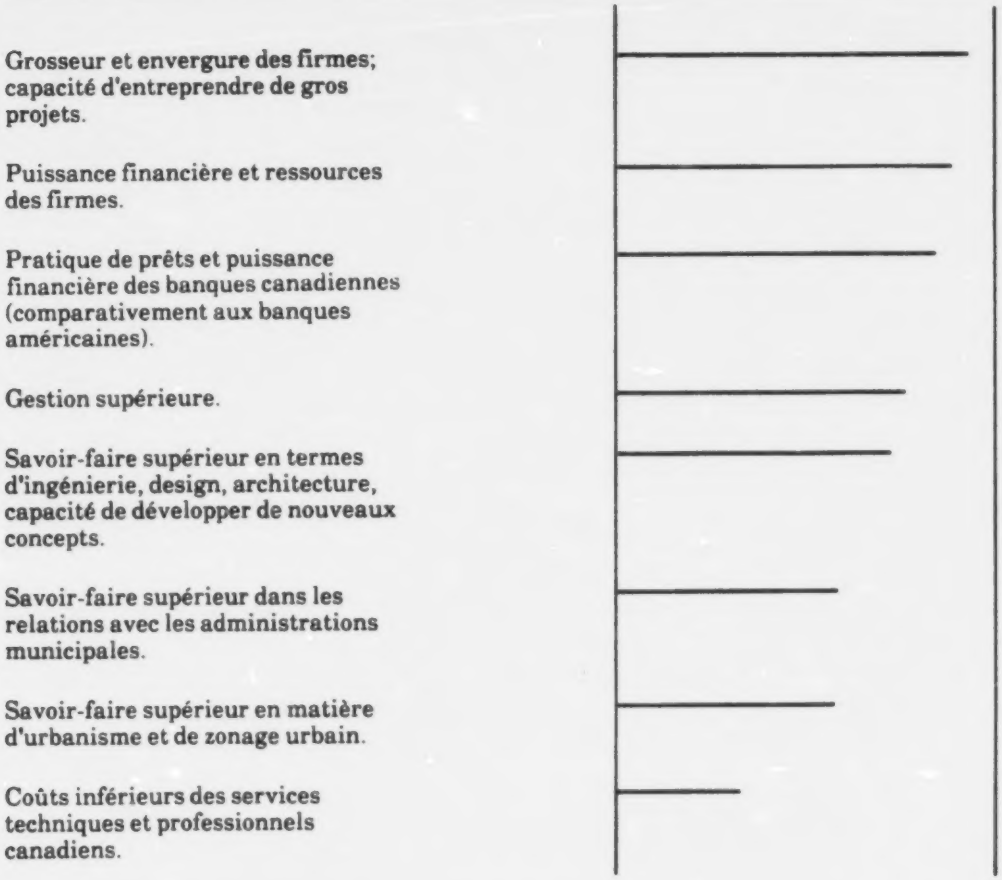
Ce qui distingue d'abord les sociétés canadiennes de GPI, nous l'avons vu, c'est leur taille et leur niveau de diversification. Que cet élément soit considéré comme le premier facteur de leur succès aux États-Unis ne doit guère étonner, car il est, à son tour, fortement relié aux autres éléments de l'avantage concurrentiel, en particulier la capacité financière de l'entreprise. Cependant, comme nous l'avons vu, l'envergure des sociétés canadiennes (à la fois des propriétaires, des promoteurs, des concepteurs et des gestionnaires) leur donne une flexibilité que d'autres sociétés ne possèdent pas toujours.

La taille et la diversification des sociétés canadiennes leur permet d'offrir un ensemble de produits, qui va de l'achat initial du terrain jusqu'à la gestion du projet terminé, tout en donnant au client l'assurance (financière) qu'elles sont en mesure de parvenir à leurs fins. Or, il semble que peu de sociétés américaines soient capables d'offrir un service aussi complet. Il n'est donc pas étonnant que des municipalités américaines préfèrent parfois traiter avec des sociétés canadiennes de GPI pour des projets de grande envergure.

La question qui se pose alors est de savoir pourquoi les sociétés *canadiennes* de GPI sont devenues si importantes, en comparaison des sociétés américaines dans le même secteur. Il est possible que l'explication se trouve, tout simplement, dans la personnalité de quelques entrepreneurs qui se trouvaient au Canada plutôt qu'aux États-Unis (les frères Reichmann sont, sans doute, le cas le plus connu). Sans pour autant diminuer l'importance de l'entrepreneurship comme facteur d'explication, on doit noter qu'il existait, au cours de la période 1950-1980, une conjoncture particulière au Canada, notamment en Ontario, qui favorisait l'essor et la consolidation de grandes firmes de GPI. La croissance démographique de Toronto y est évidemment pour beaucoup (cependant d'autres villes nord-américaines ont connu des périodes analogues de croissance); mais c'est surtout les différences dans certaines politiques gouvernementales qui, à notre avis, expliquent le succès particulier des sociétés canadiennes de GPI.

Tableau 13

Les facteurs de l'avantage concurrentiel des sociétés canadiennes de GPI sur le marché américain*



* La longueur des barres correspond à la somme pondérée des réponses à la question 10 (voir annexe 2 A), où *very important*, *important* et *not important* prennent, respectivement, les valeurs 3, 2 et 1.

Le Canada et les provinces canadiennes possèdent des traditions distinctes en matière de politique d'habitation et de développement urbain qui ont eu un impact majeur sur l'évolution et la structure des sociétés de GPI. Cette question fera l'objet d'une analyse particulière dans le chapitre 3. Le secteur financier fait également l'objet d'une législation distincte, très différente de celle qui règne aux États-Unis. Étant donné les liens étroits entre les sociétés de GPI et le secteur bancaire, cette différence n'est pas sans importance. Examinons donc de plus près le rôle du secteur bancaire canadien dans l'essor des sociétés canadiennes de GPI.

3.2 L'accès au capital

Après avoir souligné la taille, l'envergure et la puissance financière des sociétés canadiennes de GPI, comme facteurs de l'avantage concurrentiel sur le marché américain, les répondants accordent une importance presque aussi grande à la puissance financière et aux pratiques de prêts des banques canadiennes, comparativement aux banques américaines (tableau 13). Cet avantage concurrentiel se distingue nettement des autres sur la liste puisqu'il s'agit, en quelque sorte, d'une «externalité», d'un facteur de succès qui n'est pas interne à la firme, d'un avantage dont profitent les firmes tout simplement parce qu'elles sont canadiennes[17].

En quoi consiste au juste cet avantage? En principe, il doit se traduire par un accès plus facile au capital. Il n'est pas question ici de faire une analyse en profondeur du fonctionnement du système bancaire canadien; cela dépasse largement le mandat de la présente étude. Pour comprendre l'impact du système bancaire canadien sur les sociétés canadiennes de GPI, il suffit de souligner deux aspects : la taille ainsi que la mobilité géographique des banques canadiennes et l'importance des liens informels.

La législation américaine empêche les banques de fonctionner à la grandeur du pays (elle interdit ce qu'on appelle l'«interstate branch banking»). Les banques américaines possèdent des chartes qui limitent leur rayon d'action directe à des États américains, ou encore à des comtés ou des localités. De sorte qu'à l'exception de quelques grandes banques new-yorkaises ou californiennes, les banques américaines sont en général de petite taille, par comparaison aux cinq ou six grandes banques canadiennes. Peu de banques régionales américaines ont accès à un pool de capitaux équivalent à celui des grandes banques canadiennes.

De plus, les obstacles aux opérations bancaires inter—États à l'intérieur des États-Unis font que la Banque Royale, à titre d'exemple, n'est pas plus «étrangère» à Denver ou au Colorado que la Chase Manhattan de New York. Il est même possible, en tant que banque canadienne, qu'elle possède une plus grande flexibilité d'action sur le territoire américain que la plupart des banques américaines, ne serait-ce que par le savoir-faire acquis au Canada par la gestion de succursales d'un océan à l'autre.

Les grandes banques canadiennes, tout comme les grandes sociétés canadiennes de GPI, ont développé les compétences nécessaires pour évaluer des projets immobiliers dans

des cadres géographiques très différents (Montréal est aussi différente de Calgary que Houston l'est de Boston). On peut penser que le financement de projets immobiliers à l'autre bout du continent faisait, a priori, moins peur aux grandes banques canadiennes, étant donné l'expérience acquise au Canada. Cette confiance était d'autant plus renforcée qu'elles traitaient avec des partenaires (les sociétés canadiennes de GPI) avec lesquels elles entretenaient déjà des relations d'affaires depuis plusieurs années. De plus, il semble que les banques canadiennes aient développé des instruments financiers mieux adaptés aux besoins des grandes sociétés de GPI. On parle, à titre d'exemple, de «convenant loans» par voie d'obligations à intérêt conditionnel, «floating charge debentures», qui se traduisent par une quasi-participation de la banque aux affaires de la société de GPI. Ce type de prêt est en général consenti en fonction du potentiel global de l'entreprise, et non pas uniquement en fonction d'un projet immobilier spécifique. Si ce genre d'instrument financier donne une plus grande flexibilité aux sociétés de GPI, en diminuant les risques associés à des prêts aux taux fixes, il implique par contre des liens plus étroits entre ces sociétés et les banques. Par tradition, la grande société canadienne de GPI aura en général «sa» banque avec laquelle elle fait affaires depuis des années.

Bref, les banques canadiennes, par leur taille, leur mobilité géographique et les instruments financiers qu'elles ont développés sont des partenaires tout désignés pour des grandes sociétés de GPI ayant des ambitions continentales. Dans un contexte nord-américain, il s'agit là d'un avantage non négligeable. Étant donné la présence de nos banques aux États-Unis, il peut paraître curieux de considérer le système bancaire canadien comme un avantage exclusif aux sociétés canadiennes de GPI. En effet, pourquoi les sociétés américaines de GPI ne se prévalent pas à leur tour des services qu'offrent les grandes banques canadiennes? Rien n'empêche en principe une firme de Cleveland de faire affaires avec une banque torontoise présente sur son territoire, ou encore d'établir une filiale à Toronto qui pourrait alors faire affaires avec une banque canadienne. La réponse se trouve à deux niveaux. Il existe tout simplement relativement moins de grandes sociétés américaines de GPI ayant des compétences et des ambitions continentales, pour des raisons que nous avons évoquées ailleurs. L'autre élément de réponse nous ramène à l'importance des contacts informels. Pour traiter de cet aspect, les économistes utilisent souvent le concept de coût de transaction; c'est-à-dire tous les coûts, en termes d'efforts, de temps, de stress, etc., nécessaires pour conclure un arrangement.

Le succès des grandes sociétés canadiennes de GPI repose en partie sur les liens de confiance qui se sont tissés avec les grandes banques canadiennes. La double concentration, au Canada, de l'industrie immobilière et l'industrie bancaire, les deux étant en plus largement concentrés dans la même ville, a forcément pour effet de diminuer les coûts de transaction, comme nous l'avons déjà indiqué au début de ce chapitre. Le nombre de personnes qui se voient, qui se parlent, qui négocient (dans les restaurants et clubs de Toronto) est relativement limité. Un «étranger» n'entre pas dans ce milieu comme il veut. En ce sens, s'il existe une barrière à l'entrée des Américains, elle est plutôt de nature informelle ou culturelle. Cependant, l'achat récent de Cadillac-Fairview par des intérêts américains peut signifier que cette barrière informelle aura peut-être tendance à disparaître à l'avenir.

On doit alors se poser des questions sur la nature durable de l'avantage financier des sociétés canadiennes de GPI sur le marché nord-américain. Deux tendances récentes

auront pour effet de diminuer cet avantage. D'abord, la déréglementation du secteur financier qui s'annonce aux États-Unis (surtout si elle permet un jour l'«interstate banking») aura forcément pour conséquence de stimuler la croissance des grandes banques américaines, qui commenceront alors à ressembler aux banques canadiennes. Il est également possible que la déréglementation et l'intégration croissante des marchés financiers Canada/USA inciteront les banques américaines à offrir des instruments financiers, analogues à ceux des banques canadiennes. Dans le sens inverse, la tendance récente des banques canadiennes à s'implanter formellement sur le marché américain par l'achat de banques américaines (par exemple, l'achat de la Harris Bank par la Banque de Montréal) aura pour effet d'inciter les banques canadiennes à se comporter davantage comme des banques américaines, en ce qui concerne les instruments financiers qu'elles offrent sur le marché américain.

En somme, les avantages financiers particuliers des sociétés canadiennes de GPI auront tendance à diminuer à mesure que les deux systèmes bancaires se ressembleront. Cependant, il est peu probable que l'avantage disparaisse totalement dans la mesure où les coûts de transaction (les liens informels) resteront toujours un facteur important pour définir l'accès au capital[18].

3.3 Les avantages du savoir-faire et de l'information

Le tableau 13 révèle que les sociétés de GPI accordent également une importance aux éléments du savoir-faire pour expliquer leur position concurrentielle sur le marché américain. Il s'agit, selon nos répondants, d'un avantage réel. En laissant pour le moment de côté l'aspect «gestion supérieure», cet avantage comprend trois types du savoir-faire : des connaissances supérieures en matière de design, d'architecture, de conception, etc.; un savoir-faire supérieur dans les relations avec les administrations municipales; un savoir-faire supérieur dans les pratiques d'aménagement de zonage urbains.

Nous avons déjà beaucoup parlé de l'aspect design et conception dans le chapitre précédent, et nous y reviendrons dans le chapitre suivant. Qu'il suffise pour l'instant de souligner que cet avantage se vérifie effectivement pour les sociétés canadiennes de GPI, pour autant que nous soyons capables de le mesurer. Notons également que cet avantage du savoir-faire ne se limite pas uniquement à des aspects esthétiques. Certaines des innovations touchent les systèmes de climatisation, le téléphone, les techniques de construction, etc.

L'importance du savoir-faire dans le domaine des relations municipales et des pratiques d'urbanisme peut se deviner par la tendance des grandes sociétés de GPI à engager des urbanistes et des ex-urbanistes en chef («chief city planners») de certaines municipalités canadiennes. Il s'agit, dans ce cas, d'un savoir-faire professionnel très spécifique, ce que nous appelions, dans le premier chapitre, un avantage de propriété. L'acquisition de cet avantage particulier de propriété s'explique par les traditions propres à certaines régions canadiennes en matière de zonage et d'urbanisme, ce qui fera l'objet

du chapitre suivant. Il est important de souligner qu'il s'agit bien d'un savoir-faire professionnel, relié à des connaissances spécifiques et des expériences accumulées, et non pas d'un avantage politique. Au contraire, les sociétés canadiennes de GPI partent en général avec un handicap politique, vis-à-vis des concurrents locaux, dans la mesure où elles ne sont pas issues de groupes d'intérêts locaux.

On peut également supposer que les sociétés canadiennes ne disposent pas d'un avantage, vis-à-vis des résidents, au plan de l'information. En principe, la personne sur place est toujours mieux informée des possibilités locales que la personne située à quelques milliers de kilomètres. Les coûts d'information sont très sensibles à la distance. Si les sociétés canadiennes possèdent un avantage au plan de l'information, c'est alors vis-à-vis des tiers, c'est-à-dire vis-à-vis des concurrents américains non locaux et surtout vis-à-vis des concurrents non américains. Nous avons vu qu'un tel avantage pourrait effectivement exister, mais qu'il est finalement tributaire des économies d'envergure «economies of scope» et du savoir-faire global que possède l'entreprise.

Ce savoir-faire global se manifeste également par la capacité de bien choisir les meilleurs talents locaux, de rassembler les éléments nécessaires au succès d'un projet. Les sociétés canadiennes de GPI s'appuient en bonne partie sur des ressources humaines locales; 37,1 %, de leurs employés se trouvent aux États-Unis (tableau 12). En ce sens, le savoir-faire spécifique et professionnel, dont nous venons de parler, n'est pas nécessairement détenu uniquement par des employés canadiens. Un savoir-faire global, spécifique aux sociétés *canadiennes*, est alors très difficile à délimiter avec précision; il désigne un ensemble de qualités. C'est sans doute dans cette optique qu'il faut interpréter l'élément «gestion supérieure», auquel les répondants accordent une grande importance pour expliquer l'avantage concurrentiel des sociétés canadiennes de GPI (tableau 11). Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, ce genre d'avantage «global» se mesure difficilement : c'est un mélange non défini de vision, d'entrepreneurship, de capacités supérieures d'analyse et de gestion qui peut, à son tour, trouver ses racines dans l'histoire, la géographie et la culture d'un peuple. Mais il est impossible d'affirmer avec certitude que ce savoir-faire soit vraiment spécifique aux Canadiens.

On peut alors, à nouveau, se demander s'il s'agit d'un avantage durable. Toutes les connaissances, informations et éléments de savoir-faire dont nous venons de parler peuvent s'apprendre, peuvent se transmettre. Rien ne nous permet de penser que des sociétés étrangères ne pourront pas, avec le temps, acquérir les mêmes compétences. Cela est d'autant plus plausible que les législations et les pratiques en matière de zonage et d'urbanisme s'uniformisent au Canada et aux États-Unis. Des connaissances acquises aux États-Unis seront largement transférables au Canada, et vice-versa. Cependant, les sociétés nord-américaines de GPI conserveront un avantage concurrentiel sur le continent, vis-à-vis des tiers, pour des raisons de distance et de culture. Une éventuelle pénétration japonaise dans ce domaine (au-delà d'achats purs et simples d'édifices ou d'hôtels) se fera sans doute par la prise de contrôle de sociétés canadiennes ou américaines de GPI.

Conclusion : à propos des problèmes de mesure

Dans ce chapitre, nous avons surtout traité d'actifs et de revenus. Nous avons fort peu parlé de *services*, et pour cause.Suite à la discussion conceptuelle du premier chapitre, les résultats de notre analyse empirique ne nous autorisent guère à parler, au sens où nous avons défini ce concept, d'une exportation de services. Lorsque nous demandons aux sociétés canadiennes de GPI de préciser la nature des revenus de provenance étrangère (tableau 12), à peine 1 % de ces revenus étrangers sont attribués à la prestation de services commerciaux (rubrique qui comprend les services professionnels et les frais de gestion prélevés par la maison mère). C'est en principe dans cette rubrique qu'on trouverait la facturation (la valeur marchande) des services de savoir-faire et de gestion que la maison mère canadienne «vend» à ses filiales américaines ou à d'autres clients américains[19].

Lorsqu'on affirme que le succès des sociétés canadiennes de GPI sur le marché américain s'explique en bonne partie par une gestion et un savoir-faire supérieurs, n'est-ce pas conceptuellement équivalent à dire qu'elles exportent des services, mais qui sont incorporés dans des projets immobiliers? Nous nous heurtons donc de front aux problèmes conceptuels évoqués dans le premier chapitre.

En somme, nous savons que l'entreprise produit et exporte un service (ou, plus précisément, un ensemble de services), mais nous ne pouvons pas le mesurer, pas plus que nous pouvons mesurer les avantages comparatifs qui y sont associés. Cependant, nous avons vu que le concept d'avantage comparatif, ou du moins d'avantage concurrentiel, s'applique dans le cas de la gestion et de la promotion immobilières; car les firmes canadiennes sont capables de cerner les éléments qui expliquent leur avantage concurrentiel face à des compétiteurs américains. Tel que le premier chapitre l'a laissé voir, il ne s'agit pas nécessairement d'éléments de coût ou de prix (sauf peut-être pour le coût du capital) mais en bonne partie d'éléments qualitatifs. Ce constat s'applique sans doute à une bonne partie du secteur des services.

Mais revenons à l'impossibilité de mesurer les services exportés. Pourquoi les firmes ne comptabiliseraient-elles pas les services professionnels et les services de gestion qu'elles fournissent à leurs filiales, ou à d'autres clients américains? C'est tout simplement qu'elles comptent récupérer ces coûts à l'intérieur d'autres rubriques qui ont trait à la production «finale» de l'entreprise : revenus de location ou revenus de vente de propriétés (tableau 12). Or, comme nous l'avons déjà expliqué, on ne peut pas vraiment exporter des services de location, pas plus qu'on ne peut exporter des terrains ou des immeubles. La notion d'exportation de services disparaît donc presque totalement, noyée dans les autres transactions. Cela n'a finalement rien d'extraordinaire, car une entreprise d'exportation de biens ne fera pas non plus, dans bien des cas, une facturation précise de tous les «services» qui rentrent dans son produit final.

Puisqu'il s'agit surtout d'un commerce intrafirme entre la maison mère et ses filiales, la firme possède une grande marge de manoeuvre dans la fixation des prix internes; d'autant plus, dans ce cas, qu'il s'agit souvent de services comportant un fort élément qualitatif, pour lesquels les comparaisons de marché sont probablement peu pertinentes[20]. Bref, il est probablement inutile de vouloir mesurer les services contenus

dans la réalisation ou la gestion des projets immobiliers puisque les entreprises n'y trouvent probablement aucun intérêt et puisque les problèmes conceptuels auxquels nous sommes confrontés sont tels que nous ne parvenons pas à définir clairement ce que nous voulons mesurer.

Le tableau 12 nous permet de constater que les revenus déclarés sont surtout l'expression de différents éléments de rendement sur le capital investi : revenus de location, gains en capital, dividendes, intérêts, etc. Le portrait qui s'en dégage est celui d'une institution financière qui jongle avec des actifs, tout en encaissant une «rente» par la location et la vente de certains actifs. Nous savons qu'il s'agit là d'une vision tout à fait tronquée de la réalité; les sociétés canadiennes de GPI font beaucoup plus que ça, nous l'avons vu. La réalisation de profits exige un input important en services de tout genre, mais dont la contribution n'est pas comptabilisée. En cela, les sociétés de GPI ressemblent aux autres institutions financières, où l'aspect «service» est finalement noyé dans les transactions financières[21]. C'est une réalité «statistique» avec laquelle il faut vivre, mais qui ne fait que souligner les limites des concepts que nous employons.

Ceci étant dit, il reste que le succès des sociétés canadiennes de GPI repose en partie sur la politique gouvernementale et municipale qui a favorisé l'essor de grandes sociétés diversifiées, ce que nous allons maintenant examiner dans le chapitre qui suit.

Notes

1. Le lecteur trouvera en annexe une discussion des procédures d'enquête et d'estimation. On y trouvera également un exemplaire du questionnaire employé.

2. Ici encore, l'absence d'Olympia & York modifie le portrait d'ensemble, car cette société possède des propriétés importantes en Angleterre. Cependant, la grande société des frères Reichmann n'est guère représentative, sur ce plan, de l'ensemble de l'industrie canadienne de GPI.

3. Le lecteur trouvera à l'annexe 1 A la liste des 22 sociétés qui forment notre population de base (pour fins d'enquête).

4. La société la plus petite, dans notre échantillon, déclarait des actifs d'environ 300 000 000 $ et des revenus d'environ 54 000 000 $ en 1986. À l'autre extrême, la société Olympia & York possède, semble-t-il, des actifs immobiliers d'une valeur d'au moins 10 milliards de dollars.

5. La décision récente de la société Campeau, originaire de la région d'Ottawa-Hull, de transférer son siège social dans la Ville-Reine, malgré la plus grande proximité géographique (et culturelle, dans la mesure où le p.d.g. est un Franco-Ontarien) de Montréal, illustre bien la force d'attraction de Toronto.

6. Le transfert des actifs de la société Cadillac-Fairview à des intérêts américains date de 1987, et tient en partie des circonstances particulières.

7. Un changement anticipé dans les taux d'imposition des gains en capital ou sur les taux d'amortissement accordés à différentes catégories de biens immobiliers pourra, à titre d'exemple, modifier le comportement de l'entreprise.

8. La présence importante de Trizec aux États-Unis suit, en bonne partie, son achat de la société californienne E.W. Hahn en 1980, événement majeur dans les milieux immobiliers.

9. Pour les sociétés interrogées, la majorité des actifs aux États-Unis se trouvait en banlieue, et donc en principe, dans les centres commerciaux (existants ou à construire).

10. En contrepartie, l'acquisition des sols et les modifications du zonage peuvent s'avérer plus faciles en banlieue. La stratégie de la société Campeau s'appuyait en partie sur la constitution de banques de sols en banlieue, dans des régions urbaines en expansion.

11. Il existe cependant des exceptions notables, surtout en Angleterre (Olympia & York) en Australie et à Hong Kong. L'importance des barrières linguistiques se reflète toutefois dans l'importance des pays anglophones.

12. Un exposé plus détaillé des réglementations municipales au Canada et de leur impact sur les sociétés de GPI se trouve dans le chapitre suivant.

13. Une telle concurrence peut cependant exister à l'intérieur d'une même région urbaine. Ainsi, des différences réglementaires intermunicipales à l'intérieur d'une même agglomération peuvent avoir un impact sensible sur le comportement des investisseurs immobiliers.

14. Le développement des investissements immobiliers, stimulé par l'existence d'abris fiscaux, a encouragé la mise en commun, dans des syndicats de propriété ouverts, de milliards de dollars. Les abris fiscaux prenaient la forme de pertes fiscales, de crédits d'impôt, de possibilités d'amortissement accéléré de certains biens et d'autres avantages pour éviter la pleine taxation des gains en capital.

15. Dans le secteur de l'immobilier, la réforme fiscale américaine représente un bouleversement économique majeur. La philosophie qui préside à la réforme fiscale américaine tient à une volonté d'alléger, en termes relatifs, le fardeau fiscal des particuliers en accroissant celui des sociétés, tout en réduisant dans les deux cas les taux d'imposition marginaux. On mettra fin, sur-le-champ ou progressivement sur une période de cinq ans, à la plupart des avantages et des abris fiscaux dont bénéficient aussi bien les particuliers que les entreprises. Celles-ci devront payer un impôt minimum, les périodes d'amortissement seront allongées et le crédit d'impôt à l'investissement sera abrogé (Royal Lepage, 1986, pp. 11-12).

16. Une partie de la différence USA/Canada pourrait également s'expliquer par le sur-investissement immobilier qu'ont connu, pour des raisons fiscales, les États-Unis au cours de la décennie 1978-1988.

17. Nous avons déjà évoqué les avantages financiers que retirent les firmes canadiennes des politiques de zonage et d'urbanisme, et qui peuvent être considérés, au même titre, comme des avantages propres aux firmes canadiennes, mais ils ne figurent pas sur la liste (tableau 13). Nous en parlerons plus longuement dans le chapitre suivant.

18. En suivant un autre raisonnement, l'accès plus facile au capital, grâce par exemple aux liens de confiance, peut également s'avérer un handicap. La relative facilité avec laquelle les banques canadiennes prêtent à leurs partenaires pourrait les inciter à prendre plus de risques. Il n'est pas impossible que ce facteur explique en partie la nature spéculative de certains investissements américains. À ce moment, l'avantage fondamental, en bout de compte, reste un avantage d'information et de savoir-faire . . . c'est-à-dire la capacité de mieux évaluer les risques d'un projet.

19. Pour les exportations de génie-conseil ou de gestion-conseil, par les firmes de consultants, la tarification des gains se mesure facilement. Il s'agit de mesurer des honoraires versés (voir Verreault et Polèse, 1988).

20. La capacité des sociétés de GPI de transférer leurs revenus d'une rubrique à l'autre (souvent pour des raisons fiscales) ne fait que compliquer les calculs possibles. C'est un élément qui les distingue des bureaux de génie-conseil, ou d'autres bureaux de consultants, qui, en général, ne déclarent qu'un type de revenu (les revenus d'honoraires).

21. La mesure des flux financiers pose d'autres problèmes que nous n'examinerons pas ici. L'origine réelle et la destination finale des montants déclarés au tableau 12 ne sont pas toujours clairs. Ainsi, nous ne pouvons pas affirmer, avec certitude, que les revenus étrangers sont versés à la maison mère canadienne ou à d'autres institutions canadiennes (en dollars canadiens). Dans bien des cas, ils seront réinvestis aux États-Unis, ou encore conservés dans des comptes en dollars américains, même si les comptes sont gérés par des institutions canadiennes. Les choses se compliquent encore plus lorsqu'on s'imagine que certains revenus servent à rembourser des prêts consentis par les bureaux américains de banques canadiennes. À l'inverse, comment identifier l'origine réelle des montants prêtés par les banques canadiennes. S'agit-il de fonds américains recyclés, ou de fonds canadiens? Sans les réponses à ces questions, on ne peut affirmer, avec assurance, qu'il s'agit là d'une exportation de capitaux de la part des banques ou des sociétés canadiennes de GPI.

Chapitre 3

Effets des politiques d'habitation et de développement urbain sur l'industrie canadienne de la promotion immobilière

Introduction

Parmi les facteurs ayant contribué à la position avantageuse des promoteurs canadiens aux États-Unis, il y a le rôle des politiques gouvernementales[1], et municipales. Deux aspects, surtout, ont retenu l'attention dans les documents canadiens relativement à cette influence. Le premier se rapporte à la politique d'habitation du gouvernement fédéral après la guerre, alors que le second concerne les pratiques et les contrôles d'urbanisme des administrations locales. Mais avant d'aborder la discussion de ces aspects, il serait utile de rappeler les principales fonctions de la promotion immobilière.

Au préalable, quelques remarques s'imposent sur le rôle de cet agent économique. Au Canada, le promoteur est le principal agent de production du cadre bâti. C'est lui qui réalise, pour une bonne part, les logements (de la maison individuelle à la tour d'habitation) et les édifices à bureaux[2]. C'est lui aussi qui produit à peu près exclusivement les centres commerciaux et les constructions destinées à l'entreposage ou à la fabrication. Mais ses produits ne se limitent pas à des bâtiments, au sens strict; il crée des ensembles urbains, qui peuvent constituer de véritables milieux de vie et contribuer à la forme urbaine de manière significative. Le plus souvent, cependant, la forme urbaine résulte des interventions ponctuelles de plusieurs promoteurs.

Les promoteurs sont l'objet de perceptions très différentes, voire contradictoires. Certains vont les aduler en les considérant comme des créateurs (ces «bâtisseurs de cathédrales» modernes) ou de véritables entrepreneurs, c'est-à-dire des joueurs, des preneurs de risques mais aussi des bourreaux de travail, capables de mener un projet jusqu'au bout. D'autres, au contraire, les soupçonnent de stratégies machiavéliques pour s'approprier la plus-value foncière créée par la collectivité, bref, les considèrent comme

des spéculateurs. Mais, plus exactement, quelles sont les fonctions remplies par les promoteurs?

Pour une définition classique, retournons à Chamberlain (1972) pour qui le «développeur» cherche à combiner les trois facteurs principaux suivants : le terrain, le capital et les approbations officielles, en vue de la production d'espaces bâtis procurant un revenu[3]. Pour l'auteur, c'est le «développeur» qui prend l'initiative de mettre en valeur un site en particulier et c'est par lui, comme entrepreneur, que les fonctions des autres participants sont coordonnées. Promoteur désigne aussi tout acteur qui dans ses activités assume au moins la fonction de promotion que Divay et Gaudreau (1984) définissent par les prérogatives essentielles suivantes : le choix du terrain, la conception du projet, l'organisation du financement, l'obtention des approbations nécessaires et la désignation de l'entreprise de construction. Voyons maintenant ce qui a contribué à la montée de ce super-producteur urbain au Canada dont le champ d'action actuel déborde largement nos frontières.

1. Influence de la politique d'habitation du gouvernement fédéral après la guerre

L'hypothèse que nous avançons ici est que la politique d'habitation du gouvernement fédéral, après la guerre, a contribué à la concentration de l'industrie de la promotion immobilière au Canada. En d'autres termes, le gouvernement fédéral aurait favorisé la création d'une industrie de la construction dominée par les grandes sociétés.

Rappelons qu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement fédéral a clairement opté pour le marché comme mode privilégié de fourniture des logements au Canada : la promotion, l'allocation et la production des logements devaient être régies par les règles du marché. Il aurait pu en être autrement comme, par exemple, dans plusieurs pays d'Europe occidentale, où le secteur public a pris une part significative du marché de l'habitation. Au Canada même, une société d'État avait été créée pendant la guerre, la Wartime Housing Ltd; la cessation de ses activités après la guerre illustre bien l'option fédérale.

Il faut toutefois souligner qu'à l'intérieur de cette option favorable au marché, le gouvernement fédéral se réservait un rôle d'encadrement lui permettant de voir au bon fonctionnement du marché. Cet encadrement voulait dire :

> définir plus ou moins précisément les sphères et les modalités d'action des divers intervenants, et mettre en place un système d'incitations d'ordre fiscal pour orienter leurs comportements (Divay et Gaudreau, 1984, p. 59).

Si cet encadrement avait porté surtout sur le financement du logement et sur les institutions financières, les règles du jeu définies par le gouvernement fédéral (lois et incitations) ne seraient pas restées neutres dans l'évolution des promoteurs (*ibid.*). D'autant plus, qu'à plusieurs reprises, le fédéral a souhaité une modernisation de l'industrie de la construction domiciliaire. En effet, au sortir de la guerre, le Canada ne

pouvait compter que sur une industrie de la construction fragmentée et artisanale pour faire face à la forte demande de logements. Ce que le gouvernement souhaitait, c'était l'émergence de gros constructeurs capables de réaliser une production de masse, de façon à satisfaire la demande non seulement avec efficacité mais aussi, à un moindre coût, en accord avec le second objectif de sa politique d'habitation, soit la sauvegarde de l'accessibilité financière au logement. Pour Cullingworth (1987), cette vision, quant à la nécessité d'une industrie de la construction résidentielle privée et de grande échelle, était très largement partagée à l'époque. C'est en accord avec cette ligne de pensée que le gouvernement adopta un large éventail de programmes «to support, encourage, finance and subsidize the building industry» (*ibid*, p. 164, l'auteur citant lui-même Lorimer 1978, p. 18). Pour Lorimer, en effet, Ottawa s'est arrangé—au moyen d'exemptions fiscales—pour laisser aux sociétés engagées dans la construction résidentielle la plus grande partie de leurs profits réels de façon à leur procurer assez de liquidités pour soutenir leur expansion rapide.

Donc, dans la poursuite de ses deux grands objectifs en habitation, soit l'encadrement du marché et le maintien de l'accessibilité financière au logement, le gouvernement fédéral a été amené à susciter des transformations structurelles au sein de l'industrie de la construction au Canada. Mais pour Lorimer, ce que le gouvernement a obtenu ce n'est pas une industrie de la construction mais une industrie de la spéculation, car son action a favorisé la montée des gros «développeurs», promoteurs en même temps que lotisseurs et investisseurs immobiliers. En d'autres termes, on aurait contribué à la mise sur pied d'une nouvelle organisation d'affaires, la corporation de développement foncier, «the developer» (Lorimer, 1978, p. 19). Signalons que cette conséquence a été visible surtout à l'extérieur du Québec, comme l'a démontré l'étude de Peter Spurr (1976) sur la concentration foncière; nous reviendrons sur cette exception.

Pour Lorimer, de l'activité des promoteurs, après la guerre, sont apparus cinq produits nouveaux : la banlieue corporative, les tours d'habitation, les parcs industriels de banlieue, les tours à bureaux et les centres commerciaux. Ces cinq produits constitueraient, pour l'essentiel, la nouvelle «cité corporative», une cité qui conditionne la vie quotidienne des gens et limite leur liberté de choix (p. 220).

Qui plus est, parallèlement au processus de concentration de l'industrie du développement foncier, s'est opérée une concentration politique au niveau de l'administration locale avec l'apparition du gouvernement métropolitain (d'abord à Toronto, comme nous le verrons), qui réunit d'importants moyens financiers et de planification du développement. Dans le domaine du logement, une des conséquences de l'activité des grands promoteurs (et de l'accord tacite des gouvernements) aurait été de limiter le choix des consommateurs entre deux types principaux de logement : la maison individuelle et la tour d'habitation. Comme la tour était plus lucrative pour les promoteurs (coût moins élevé du terrain par appartement, plus grand rendement annuel, du moins dans le passé, déductions fiscales plus importantes, gains de capital plus élevés, etc.), ceux-ci ont négligé les types intermédiaires. Dans cette optique, le «succès» des tours n'est pas forcément un indice des préférences ou du niveau de satisfaction des consommateurs. Il résultait plutôt de l'absence d'un véritable choix dans le secteur du logement collectif et aussi dans les modes d'occupation, l'accès à la propriété étant prohibitif pour un bon nombre de ménages, justement dans les villes où se concentrent les

grands immeubles. Mais pour Lorimer, il ne faut pas jeter le blâme seulement sur les «développeurs» puisqu'ils n'auraient fait que profiter des incitations créées par le gouvernement et les institutions financières. En outre, les municipalités ont autorisé des zonages et des densités qui ouvraient la voie aux grands immeubles.

La thèse de Lorimer soulève, bien sûr, des doutes quant au lien nécessaire qu'elle pose entre le type de promoteur et le type de produit. Si on peut penser que certains produits urbanistiques tels la tour d'habitation, la tour de bureaux et le centre commercial ont été effectivement développés par les grands promoteurs, c'est beaucoup moins évident pour les banlieues. Pour Divay et Gaudreau (1984), la banlieue d'unifamiliales est apparue bien avant la fin de la Seconde Guerre et avant l'arrivée des gros promoteurs. Et même après la guerre, beaucoup de banlieues ont été produites, particulièrement au Québec, par un grand nombre de petits constructeurs et non par un promoteur unique.

De plus, à l'encontre de cette perspective, on pourrait alléguer qu'il existe des exceptions notables à l'intérieur même du Canada, alors que l'impact des politiques gouvernementales aurait dû se faire sentir partout. Lorimer lui-même a relevé l'exception de Montréal où les grandes sociétés n'ont pas joué un rôle significatif dans le marché du logement suburbain. De plus, la diversité des types de logements à Montréal (découlant notamment de la présence des petits immeubles d'appartements et des diverses catégories de «plex») est beaucoup plus grande qu'à Toronto où on compte beaucoup plus de logements dans de grands immeubles.

Mais la situation montréalaise pourrait tout aussi bien servir à confirmer la thèse de Lorimer. En effet, le système de production résidentielle, à Montréal, a deux traits dominants : une industrie immobilière fragmentée et des pratiques d'urbanisme publiques, dans l'ensemble, très peu contraignantes[4]. Or, c'est la situation inverse qui prévaut à Toronto : les contrôles publics y sont beaucoup plus rigoureux qu'à Montréal et on y trouve une industrie immobilière plus concentrée. D'autres différences démarquent les approches suivies par ces deux grandes métropoles en matière de planification urbaine et métropolitaine. D'abord, le gouvernement métropolitain est beaucoup plus jeune à Montréal (1970) qu'à Toronto (1953) et s'étend sur une plus faible partie du territoire métropolitain qu'à Toronto. Il faut signaler que depuis sa création, la Communauté urbaine de Montréal (CUM) n'a pas exercé de véritable contrôle sur l'utilisation du sol compte tenu que le schéma d'aménagement qu'elle avait reçu mandat de préparer vient tout juste d'être approuvé et que, en dehors de ce mandat, elle a fait très peu de planification, si on fait exception des parcs métropolitains[5]. Ensuite, malgré l'existence de la CUM, la région métropolitaine continue toujours d'être très fragmentée au point de vue municipal, contribuant à maintenir une forte compétition pour favoriser le développement urbain et, en corollaire, un niveau de contrôle peu rigoureux par crainte d'éloigner les «développeurs». La mesure la plus importante de contrôle du développement urbain est venue non pas du palier local mais du gouvernement provincial avec le zonage agricole, en 1978. Mais cette mesure ne fait sentir encore que faiblement son effet sur la disponibilité des terrains à bâtir compte tenu que d'importantes superficies, suffisantes pour répondre aux besoins de plusieurs années, n'ont pas été zonées agricoles. Enfin, et ce n'est pas la moindre différence, la pratique des

municipalités de transférer les coûts d'installation des services aux «développeurs» s'est répandue beaucoup plus tôt à Toronto (et en Ontario) qu'à Montréal (et au Québec).

Bref, des facteurs contextuels au niveau des mécanismes de production ont fait que l'évolution de la construction par des promoteurs à Montréal a suivi un cheminement différent de celui du reste du Canada et, particulièrement, de celui de l'Ontario. Non seulement les contrôles publics sur le développement urbain étaient-ils moins rigoureux à Montréal qu'ailleurs au pays mais pendant de nombreuses années y régnait une attitude de très grande ouverture aux promoteurs, situation qui a favorisé globalement le maintien d'une industrie immobilière fragmentée et non concentrée. Il semble donc que les options du gouvernement central en matière d'habitation, pour produire leurs effets sur la structure de la promotion immobilière, devaient s'appuyer sur d'autres conditions, particulièrement celles que fixe l'administration municipale par les contrôles et pratiques d'urbanisme. C'est donc le rôle de ces derniers qu'il faut maintenant analyser.

2. Influence des pratiques et des contrôles locaux d'urbanisme

L'hypothèse à propos de l'influence des contrôles locaux d'urbanisme comporte deux volets. Le premier est du même ordre que l'hypothèse que nous venons de discuter sur le rôle qu'a joué la politique d'habitation d'après-guerre du gouvernement fédéral dans la formation d'une solide industrie de la construction par des promoteurs au Canada. Il postule que les contrôles locaux ne sont pas neutres, non plus, par rapport à l'envergure des sociétés immobilières et, au contraire, favoriseraient la concentration de cette industrie. Le second volet est que les promoteurs ont acquis un savoir-faire qui les avantagerait, sur le plan stratégique, par rapport aux promoteurs américains, en apprenant à composer avec un univers plus fortement contrôlé et réglementé.

Dans cette section, nous commencerons par examiner ce que représentent les contrôles locaux pour l'activité des promoteurs. Ensuite, compte tenu qu'un volet important de l'hypothèse porte sur un relatif avantage des promoteurs canadiens sur les promoteurs américains quant à leur capacité de composer avec les contrôles d'urbanisme, nous allons présenter les attributs distinctifs du système canadien et américain de l'aménagement urbain. Enfin, un examen des relations entre les pouvoirs publics, plus particulièrement les municipalités et les promoteurs, terminera la section.

2.1 La «sensibilité» de la promotion immobilière aux contrôles d'urbanisme

La promotion immobilière a la réputation d'être très sensible et même vulnérable à la conjoncture (on parle aussi du «climat») qu'elle soit économique ou socio-politique. À la moindre détérioration de la conjoncture dans une agglomération, les grues disparaîtraient du paysage, principalement dans le centre-ville où le niveau d'activités

dans la construction est souvent considéré comme le baromètre de la santé générale de l'économie locale.

Parmi les éléments relevant de la conjoncture politique, il y a le degré de planification correspondant à la volonté plus ou moins grande des autorités locales ou métropolitaines d'appliquer, en fonction d'objectifs prédéterminés, une série de contrôles sur le développement immobilier. Il faut bien comprendre, au départ, qu'il s'agit d'un secteur d'activité qui fonctionne presque partout à l'intérieur d'un cadre réglementaire. L'hypothèse souvent avancée dans les milieux de l'immobilier et, adoptée parfois par les promoteurs eux-mêmes est qu'un niveau de contrôle du développement relativement important à un endroit peut amener les promoteurs à lui préférer un autre où ce niveau est plus bas (Goldenberg, 1981, Gabeline *et al.*, 1975)[6]. En d'autres termes, les contrôles d'urbanisme expliqueraient, au moins en partie, les comportements de localisation des activités des promoteurs. Ou, pour utiliser un vocabulaire d'économiste, les mouvements de capitaux dans ce secteur se feraient en général aux dépens des zones dont le cadre réglementaire est le plus contraignant.

Cette hypothèse doit être mise en relation avec la vision réductrice qui prévaut parfois sur l'impact de la réglementation[7]. Dans cette perspective, les réglementations exerceraient une influence dissuasive au niveau même de l'environnement de fonctionnement des promoteurs, en empêchant la libre concurrence de jouer pleinement son rôle de mécanisme régulateur (dans le domaine de la politique sur le logement, voir les écrits du groupe d'économistes du Fraser Institute de Vancouver, entre autres Smith, 1977, Block et Olsen, éd., 1981). En économie de marché, l'intervention publique est considérée en principe comme un obstacle à la maximisation des facteurs de production; elle n'est justifiée que si le marché ne réussit pas à révéler le coût de certains abus ainsi que des effets externes non souhaités.

L'impact le plus souvent mentionné et dénoncé est le coût additionnel que les contrôles publics d'urbanisme imposent aux promoteurs, lesquels coûts se répercutent, bien sûr, sur le prix du produit (voir entre autres Landis, 1986, Derkowski, 1975). Cet impact est lui-même attribué principalement aux délais qu'occasionne l'application de ces contrôles, délais attribuables à la lourdeur et à la lenteur des procédures administratives. Par surcroît, des coûts directs ont commencé, ces dernières années, à être imposés aux promoteurs immobiliers par certaines villes américaines (San Francisco représentant le cas extrême; voir à ce sujet Williams et Macris, 1987) qui, dans leur procédure d'approbation, imposent des droits compensatoires permettant aux municipalités de corriger les impacts négatifs des projets.

Voilà pour le premier côté de la médaille, qui correspond le plus souvent au point de vue des promoteurs de moindre importance. De l'autre côté, il faut considérer les bénéfices que comportent aussi les contrôles publics non seulement pour la communauté locale, dans son ensemble, mais aussi pour les promoteurs eux-mêmes. En effet, les promoteurs dits «sérieux», les leaders (en général, les grands promoteurs dont le territoire d'activité s'étend à plusieurs agglomérations et dont le produit est innovateur), admettent qu'il est avantageux pour eux d'implanter un projet dans un secteur bien planifié[8]. Non seulement une planification urbaine suivie les met-elle à l'abri de l'arrivée inopinée (pour un certain temps, du moins) d'un projet concurrent semblable mais elle

constitue une bonne protection contre la dépréciation trop rapide de leur investissement en garantissant un environnement de qualité. En termes clairs, il y va de l'intérêt des promoteurs que les municipalités planifient leur développement. En d'autres mots, le succès de l'industrie de la promotion repose pour beaucoup sur sa capacité de s'approprier une partie des économies externes créées par les pouvoirs publics, soit par l'implantation d'équipements structurants et de commodités, soit par une rationalisation du développement urbain local.

Mais, qu'en est-il au juste de l'aménagement urbain et des contrôles publics d'urbanisme en Amérique du Nord?

2.2 *Évolution de l'aménagement urbain au Canada et aux États-Unis*

Dresser un état de la situation de l'aménagement urbain et de l'urbanisme au Canada et aux États-Unis n'est pas une mince tâche. Aussi, nous nous limiterons à faire ressortir les traits principaux qui singularisent les différents systèmes d'aménagement des deux pays. C'est là, justement, où se situe la principale difficulté : dans les deux pays, la décentralisation des champs de compétence en aménagement et en urbanisme a fait en sorte que les deux systèmes se sont développés avec plusieurs variantes dans chaque cas. Au Canada, la coexistence de deux cultures dominantes ayant chacune une tradition juridique distincte accentue la différence entre leurs approches. Nous allons donc commencer par décrire l'évolution de chaque système national avec ses particularités «régionales», en insistant davantage sur la situation canadienne puisque c'est le contexte dans lequel ont évolué les promoteurs locaux qui font affaires maintenant aux États-Unis. Nous terminerons cette section par une synthèse des différences et des traits communs des deux pays.

L'urbanisme canadien

Au Canada, l'urbanisme relève de la compétence des provinces qui l'ont déléguée aux municipalités. Cette décentralisation combinée à l'immensité du pays a fait que l'urbanisme ne s'est pas développé, dans les dix provinces, au même rythme et dans les mêmes directions. Par exemple, le Québec n'a abandonné que récemment (avec l'adoption, en 1979, de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme) l'approche habilitante traditionnelle qui laissait aux municipalités une complète latitude en matière d'urbanisme, alors qu'un peu partout dans le reste du pays on avait déjà opté pour une approche plus coercitive concernant, par exemple, la préparation et l'adoption d'un plan d'urbanisme. De plus, les pouvoirs relatifs au plan et aux réglementations d'urbanisme au Québec étaient dispersés dans les deux lois générales régissant les municipalités (urbaines et rurales) ainsi que dans les chartes particulières à certaines municipalités. Dans les autres provinces, par contre, ces pouvoirs étaient codifiés dans les lois spécifiques qui, parfois, avaient été adoptées il y a longtemps.

Faits historiques marquants

Hodge (1985) présente la période 1900-1925 comme étant particulièrement cruciale dans l'histoire de l'urbanisme au Canada. En effet, c'est durant cette période que la grande majorité des provinces adoptèrent des lois importantes en urbanisme. D'abord, ces lois furent adoptées en 1912 dans quatre provinces : le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, l'Ontario et l'Alberta. Ensuite, quatre autres en firent autant dans la décennie suivante. La période vit aussi les premiers plans d'urbanisme commandités par des municipalités, à Toronto et à Kitchener. La profession s'organisa à l'échelle du Canada avec la création de l'Institut d'Urbanisme du Canada (Town Planning Institute of Canada), aujourd'hui l'Institut canadien des urbanistes (Canadian Institute of Planners). Cet organisme devait exercer une influence prépondérante surtout au Canada anglais. Les urbanistes québécois, quant à eux, ont été les premiers au Canada à s'organiser en véritable corporation professionnelle, bien que plus tard (en 1963).

Soulignons que les premières lois canadiennes d'urbanisme, influencées en cela par le *British Housing and Town Planning Act* de 1909, comprenaient des dispositions visant à dédommager les propriétaires lésés par un plan d'urbanisme. À l'inverse, les municipalités pouvaient réclamer jusqu'à 50 % de l'appréciation (plus-value) d'une propriété résultant de dispositions favorables du plan à l'égard de cette propriété (Hodge, 1985). Les réglementations nécessaires à l'application de ces dispositions ne furent cependant jamais adoptées de sorte qu'elles restèrent lettre morte.

Au niveau institutionnel, deux événements ont particulièrement marqué l'évolution de l'urbanisme canadien. Le premier est la création en 1945 de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL), organisme de logement du gouvernement fédéral, dont la fonction principale était le financement de l'habitation. À cause justement de cette fonction essentielle, surtout par ses programmes d'aide à l'accession à la propriété, la SCHL a exercé une influence marquante sur la forme urbaine et le développement des banlieues au Canada.

Le deuxième événement mérite d'être rappelé à cause des perspectives nouvelles qu'il ouvrait en termes de contrôle de l'aménagement des grandes agglomérations, soit la création du premier véritable gouvernement métropolitain du monde occidental, celui de Toronto, en 1953. Dès lors, les promoteurs urbains durent compter avec cette nouvelle instance administrative. Cet exemple fut suivi par d'autres agglomérations dont Winnipeg qui s'est donné un gouvernement métropolitain réputé efficace, cité souvent en exemple.

Le zonage comme principal instrument d'urbanisme

Dans le processus d'aménagement urbain, l'ensemble des instruments dont disposent les urbanistes est particulièrement important car c'est à lui que les municipalités font appel pour réaliser ou concrétiser leurs objectifs sur leur territoire en l'appliquant à tous les projets de développement urbain. Le zonage est, bien sûr, l'instrument le mieux connu et le plus répandu parmi ces instruments. Par le zonage, les municipalités ont le pouvoir de définir l'occupation du sol et d'en contrôler différents aspects. Originaire des États-Unis

(nous y reviendrons), sa diffusion dans ce pays fut plus rapide qu'au Canada comme le montre un article paru en 1931 dans *The Journal of the Town Planning Institute of Canada*, qui fait mention d'une douzaine de villes pourvues d'un règlement de zonage contre 900 aux États-Unis (Hason, 1977).

Le zonage finit par être presque universellement accepté. Mais la forte croissance urbaine d'après-guerre et l'apparition de nouveaux besoins firent surgir les lacunes du zonage.

Parmi les reproches faits au zonage[9] dans le passé (voir entre autres Charles, 1974, Giroux, 1979), il y avait l'absence de concordance avec le plan d'urbanisme. Non seulement le zonage pouvait-il exister sans le plan d'urbanisme, mais il avait préséance sur ce dernier. Cette autonomie d'existence faisait de la réglementation de zonage un document instable, facilement modifiable et très peu fiable comme instrument prévisionnel. Logiquement, comme instrument de mise en oeuvre, le zonage aurait dû s'inscrire dans une planification spatiale d'ensemble. Au Québec, la réforme introduite par la loi 125 donne plus d'importance au plan directeur et prévoit une meilleure articulation des divers instruments de mise en oeuvre. Ainsi, le zonage doit se conformer au plan d'urbanisme. Il faut souligner aussi que la nouvelle loi institue toute une procédure de consultation publique s'appliquant lors de l'adoption ou de la modification des règlements d'urbanisme, ce qui constitue, à la fois, une protection contre un zonage abusivement voué à des intérêts particuliers, et un moyen d'impliquer la population dans le développement urbain. Soulignons que les grands promoteurs sont favorables à la consultation de la population puisqu'elle est garante d'une meilleure perception de leurs projets dans l'opinion publique.[10]

Une autre limite du zonage est son caractère normatif et négatif qui en fait un instrument d'interdits. En termes économiques, le zonage a pour fonction de réduire les incompatibilités entre les usages ou, en d'autres termes, d'empêcher qu'un usage—dit nuisible—se traduise par des effets externes négatifs pour un ou plusieurs autres usages. Comme tel, donc, le zonage n'aurait rien d'un instrument de planification et aurait servi plutôt à protéger les intérêts des propriétaires et à défendre les quartiers contre les usages ou les groupes sociaux jugés indésirables.

Une dernière difficulté, particulièrement pertinente pour notre propos, concerne la rigidité du règlement de zonage. Celle-ci freinerait l'adoption de méthodes nouvelles de contrôle du développement et nuirait même à la réalisation de projets innovateurs. Ce manque de souplesse proviendrait surtout du fait que l'exercice du zonage ne dépend pas d'un quelconque pouvoir discrétionnaire, ce qui est confirmé par les tribunaux, particulièrement au Québec où le régime juridique repose sur le Code civil (au Canada anglais, c'est la «common law») qui considère le droit de propriété comme un droit très étendu. Ce qui signifie que le règlement doit prévoir d'avance les usages permis et la densité d'occupation dans chaque partie du territoire contrairement, par exemple, à la technique anglaise du «development control», maintenant répandue au Canada, qui permet à un fonctionnaire d'évaluer chaque projet à son mérite.

Nouvelles techniques de contrôle

Dans le reste du pays, le besoin d'une plus grande souplesse a mené à l'adoption de moyens de contrôle complémentaires au zonage compte tenu que ce dernier ne permettait pas d'arriver à des résultats satisfaisants. Mais l'élargissement des moyens de contrôle s'est traduit par une complexité accrue du système administratif et une plus grande implication des différentes instances gouvernementales. En d'autres termes, l'introduction d'une plus grande souplesse dans le contrôle du développement urbain a entraîné, en contrepartie, une bureaucratisation plus marquée du système d'aménagement urbain. Aussi, les promoteurs se sont-ils vite plaints des délais d'approbation trop longs et donc coûteux, et des normes exagérées («gold plated») imposées par des administrations publiques qui n'ont pas à en assumer les coûts. Pour certains auteurs, la politique et les contrôles d'urbanisme ont eu pour effet, en outre, d'entraver l'offre de terrains à bâtir en limitant le développement à certains secteurs prédéterminés, ce qui a contribué à la concentration de la propriété foncière. C'est dans cette optique que s'est répandue l'opinion voulant que Montréal doive sa position avantageuse, au niveau des coûts du logement, au libre fonctionnement du marché foncier qui a permis d'éviter une pénurie de terrains (thèse développée notamment par Derkowski, 1975).

La remise en question du zonage s'est manifestée en Ontario, notamment, par une nouvelle attitude qui consiste à se détourner de l'interprétation restrictive des règlements de zonage et de leur accorder une interprétation libérale plus en accord avec le rôle des municipalités de promouvoir le bien-être de leur collectivité (Giroux, 1979). Le pouvoir de zoner ne relève plus d'une loi mais d'un règlement que peut adopter un conseil ad-hoc ou un groupe de fonctionnaires. C'est ainsi qu'on trouve en Ontario et un peu partout au Canada anglais ces «boards of variance» ou ces «committees of adjustment» qui permettent plus de souplesse dans l'application de la réglementation de zonage, ces organismes étant familiarisés avec les situations particulières et capables d'apporter les adoucissements nécessaires pouvant éviter les injustices possibles (Giroux, 1979).

Au Québec, la loi-cadre de 1979 a maintenu l'impossibilité pour les conseils municipaux de se donner un tel pouvoir administratif. Au contraire, elle stipule que le règlement de zonage doit être conforme aux objectifs du schéma d'aménagement de la municipalité régionale de comté (instance administrative intermunicipale créée principalement pour préparer un schéma d'aménagement) et au plan d'urbanisme local. L'évaluation de cette conformité est dévolue au ministre des Affaires municipales. De plus, les modifications au règlement de zonage sont soumises à toute procédure de consultation publique des propriétaires et des locataires habitant la zone visée et les zones contiguës.

Signalons, enfin, que la loi 125 introduit la notion de programme particulier d'urbanisme qui consiste à définir pour une partie du territoire d'une municipalité (partie normalement délimitée dans le plan d'urbanisme), entre autres l'affectation détaillée du sol et la densité de son occupation, le tracé des différents réseaux, la localisation des équipements publics, les règles de zonage, de lotissement et de construction ainsi que le programme des travaux publics. Il faut noter qu'une municipalité qui n'a pas encore de plan d'urbanisme pour l'ensemble de son territoire ne peut adopter un programme

particulier d'urbanisme que pour le secteur qu'elle désigne comme son centre-ville. Cette procédure apparaît comme une tentative d'assouplissement du zonage, au moins dans les secteurs qui présentent des problèmes particuliers d'aménagement, comme le centre-ville, en permettant l'aménagement à une échelle beaucoup plus fine et détaillée, donc plus proche des conditions réelles.

Le besoin de flexibilité a mené à l'adoption, dans les autres provinces, d'une autre formule encore fondée sur le pouvoir des administrations locales. Il s'agit de la technique du «development control» qui soumet les usages conditionnels définis dans la réglementation s'appliquant à une zone, à une permission du «development officer» qui jouit d'un grand pouvoir dans sa prise de décision (Giroux, 1979). Cette technique intervient au moment de la présentation d'un projet de construction ou d'agrandissement d'un édifice; l'accent est donc mis sur le bâtiment plutôt que sur son utilisation (Hodge, 1985).

L'intérêt, pour notre propos, de l'introduction de ce nouvel instrument de contrôle du développement, vers les années cinquante, est que les municipalités se donnent un droit de regard sur les nouveaux développements projetés dans les zones déjà bâties. Selon Hodge (1986), le contrôle du développement (development control) porte sur l'implantation des bâtiments sur le site, l'apparence des bâtiments, leurs relations avec les bâtiments et les secteurs environnants ainsi qu'avec les rues. Les projets soumis peuvent être examinés par un comité ou un fonctionnaire désigné, sur la recommandation de qui sera émis un permis spécifiant les conditions que chaque promoteur est tenu légalement de respecter au moment de la mise en oeuvre (Hodge, 1986).

D'autres techniques de contrôle de l'utilisation du sol ont été mises au point qui permettent de raffiner le zonage et de tenir compte des circonstances particulières. Le transfert des droits de construction consiste essentiellement à transférer d'un endroit à un autre le potentiel de construction (densité). Cette technique est particulièrement utile pour sauver des bâtiments historiques de la démolition ou de transformations radicales. Des réglementations peuvent être également adoptées pour préserver des champs visuels spécifiques telle la vue sur une montagne. Selon Hodge (1986), il n'est pas dans la nature du zonage, toutefois, de contrôler les éléments esthétiques des projets. La position de compromis, adoptée dans plusieurs municipalités, consiste à désigner des zones particulières et à les soumettre à une évaluation de l'architecture des bâtiments projetés, en raison de leur contribution significative à l'apparence ou à la beauté de la ville.

En somme, dans la plupart des provinces à majorité anglo-saxonne, les municipalités ont adopté des techniques de contrôle du développement urbain plus souples que le zonage traditionnel et amenant les municipalités à s'engager plus intensivement et plus directement dans les projets de construction. C'est ce qu'il faut entendre quand on parle de contrôles d'urbanisme plus rigoureux et plus bureaucratiques au Canada. Les règlements canadiens en matière d'urbanisme obligèrent les promoteurs à accorder plus d'importance à la conception globale de leurs projets, à leur intégration à la ville, aux aspects esthétiques, etc. Il ne s'agissait pas nécessairement d'une application sans imagination des règles administratives. La souplesse même du système, en intégrant plusieurs éléments d'approbation (esthétiques, urbanistiques, de génie...) incita donc le promoteur à présenter un produit de qualité. Pour employer un autre vocabulaire,

la spécificité du produit exigée par le client se traduisit par un contrôle de la qualité, ce qui obligea le producteur à son tour à développer des compétences ou un savoir-faire nouveaux.

L'urbanisme américain

L'urbanisme américain a été influencé par une longue tradition de conception des villes qui remonte aussi loin que l'époque coloniale; le plan en damier adopté pour Philadelphie, en 1682, marque encore le paysage urbain aux États-Unis et le plan L'Enfant pour Washington a été préparé en 1791. La culture urbaine américaine fut enrichie considérablement par le développement de courants d'idées qui, comme le mouvement City Beautiful (issu de l'exposition de Chicago de 1893) firent école non seulement aux États-Unis mais aussi au Canada. Ces courants urbanistiques se développèrent surtout avec l'industrialisation et la croissance urbaine rapide qui provoquaient d'importants problèmes d'hygiène et de salubrité particulièrement dans les quartiers ouvriers denses situés à proximité des zones industrielles.

Le zonage, comme instrument de contrôle de l'utilisation du sol, est sans doute la contribution la plus significative des Américains à l'urbanisme. Les premiers règlements de zonage s'appliquant à la grandeur d'une municipalité furent adoptés, en 1909, à Los Angeles et, en 1916, à New York dans le but d'exclure certaines industries artisanales (blanchisseries) des secteurs résidentiels, dans le premier cas, les manufactures de vêtements du voisinage des commerces de luxe, dans le second cas. Dans le premier cas, on voulait protéger la valeur des propriétés résidentielles, dans le second, protéger la valeur des commerces florissants, affirmant ainsi pour longtemps le caractère d'interdiction ou négatif du zonage.

Le zonage s'est développé, aux États-Unis, dans le sillage du concept de nuisance qui reconnaît non seulement la notion d'atteinte à la propriété mais aussi celle de protection de la vie, de la santé, de la salubrité et de la sécurité (Hason, 1977). Cette extension valut aux municipalités américaines de recourir au pouvoir de police et, donc, de ne pas fournir de compensation aux propriétaires privés touchés par des restrictions au développement de leur propriété. La validité constitutionnelle du zonage pratiqué par les municipalités a été confirmée en 1926 par le célèbre arrêt «Village of Euclid vs Amber Realty Co.» qui confirmait le principe de l'autonomie locale, «autonomy of home rule» (Gottdiener, 1977). Mais les tribunaux soutinrent avec constance le droit de propriété, droit fondamental inscrit dans la Constitution américaine, droit auquel les réglementations locales risquaient de porter atteinte. En 1926, on comptait 564 municipalités ayant adopté des règlements de zonage (Goodman et Freund, 1986).

L'exercice du zonage ayant été reconnu comme une prérogative locale et s'étant vite généralisé comme instrument de contrôle de l'utilisation du sol, l'urbanisme s'est développé selon un mode décentralisé. Mais le zonage devint un instrument statique de caractère négatif, voué à la protection des secteurs résidentiels et, plus exactement, de la valeur des propriétés dans ces zones (Goodman et Freund, 1986).

L'urbanisme «urban planning», principalement sous les pressions de l'urbanisation, a acquis progressivement ses lettres de noblesse, et est considéré aujourd'hui comme une fonction gouvernementale exercée à tous les niveaux : municipal, métropolitain et à celui des États (*ibid.*). Toutefois, même si les approches et les instruments se sont diversifiés, l'urbanisme américain continuerait de se caractériser par un trait fondamental : une préférence bien marquée pour les mécanismes du marché et une philosophie persistante de laisser faire (Gottdiener, 1977).

Malgré la prédominance de cette philosophie libérale, l'urbanisme américain prit un tournant marquant au milieu des années soixante en commençant à s'intéresser au design urbain, à l'occasion surtout des programmes de rénovation urbaine mais aussi des tentatives de plusieurs municipalités d'améliorer les instruments de contrôle du développement tel le zonage (Shirvani, 1982).

Différences entre les systèmes canadien et américain d'aménagement du territoire

Dans les deux pays, il semble que l'urbanisme soit maintenant considéré comme une fonction normale et nécessaire de l'activité gouvernementale et municipale. Les deux systèmes sont décentralisés, c'est-à-dire que le palier municipal a un rôle réel ou potentiel considérable dans le développement et l'aménagement du territoire local, bien qu'au Canada les gouvernements provinciaux se soient attribué des pouvoirs d'intervention importants dans certains domaines (zonage agricole, approbation des schémas d'aménagement et des plans d'urbanisme . . .).

Le principal instrument de contrôle du développement, le zonage, s'il est né aux États-Unis, s'est développé suivant les mêmes grandes lignes dans les deux pays. Pour Hodge (1986), il existe cependant des différences constitutionnelles significatives, la principale étant que la Constitution américaine précise les droits de propriété alors que ni la Loi constitutionelle de 1867 ni la nouvelle Charte canadienne et libertés des droits n'ont enchâssé ces droits. C'est ce qui a permis (et permet encore), au Canada, la pratique complémentaire au zonage des «development controls», pratique qui à partir des années cinquante a amené les municipalités à exercer un contrôle plus minutieux sur les projets immobiliers.

Ceci rejoint un autre trait qui distinguerait le système canadien, soit son caractère plus bureaucratique qui découle principalement du droit de regard que se sont gardé les gouvernements provinciaux dans l'aménagement urbain, surtout au niveau de la procédure d'approbation des documents d'urbanisme et, aussi, des contrôles plus nombreux au niveau local comme nous venons de le voir.

2.3 Relations entre les pouvoirs publics et les promoteurs

Les exigences et les contrôles publics d'urbanisme auraient favorisé l'émergence des grands promoteurs et permis à ces derniers d'occuper une position dominante. En effet, plus les autorités locales imposent des contraintes, plus ces contraintes agissent comme un filtre auprès des promoteurs en favorisant l'intervention des seuls grands promoteurs parce qu'ils sont, de par leur taille même, en mesure de se plier à ces exigences, notamment, en termes de capacité de les intégrer et d'assumer des délais et des coûts supplémentaires. Ce faisant, ils auraient acquis une compétence les rendant plus habiles encore à négocier leurs projets avec les autorités locales ou augmentant considérablement leur chance de voir leur projet choisi quand des villes font des appels d'offres dans le cadre de programmes de revitalisation. De plus, une fois le projet réalisé, les règlements en vigueur assurent à l'investissement immobilier un rendement supérieur à celui que le marché aurait normalement permis. Il semble, à titre d'exemple, que les centres commerciaux canadiens sont souvent plus rentables que les complexes analogues aux États-Unis; or, la prolifération des centres commerciaux est davantage contrôlée et réglementée au Canada[11]. Si cette hypothèse est bonne, la réglementation canadienne aurait servi à renforcer la position financière des promoteurs canadiens. Bref, les relations qu'entretiennent les pouvoirs publics, en particulier les instances municipales, avec les promoteurs immobiliers ne seraient pas neutres, du moins en ce qui concerne leur impact sur les activités des promoteurs. Les auteurs d'inspiration marxiste n'ont pas manqué de traiter de la question. Le groupe EZOP-Québec (1981), dans une étude sur la revitalisation de Québec, a démontré comment les gouvernements favorisent la mise en valeur du capital immobilier. Les contrôles et pratiques d'urbanisme ne constitueraient qu'une justification publique pour les projets privés du capital immobilier. Mais pour Divay et Gaudreau (1984), ce dernier présente une très grande hétérogénéité, allant du petit propriétaire à la grande corporation multinationale, ce qui fait douter de la pertinence de ce concept trop englobant. Andrew *et al.*, 1981, pour leur part, dans une étude sur l'aménagement de la partie est de l'agglomération de Hull, montrent qu'il y aurait une spécification des services rendus par les instances gouvernementales et municipales: les gouvernements privilégieraient les gros promoteurs immobiliers alors que les municipalités seraient davantage au service de la «petite bourgeoisie» et de ses placements fonciers. Même si un certain nombre de décisions publiques vont dans ce sens, il faut noter aussi que souvent les municipalités se sont empressées de se ranger du côté des plus gros intérêts (Divay et Gaudreau, 1984). Et ces mêmes auteurs d'ajouter que si, dans des cas extrêmes, les municipalités peuvent apparaître comme le pur instrument d'un groupe ou d'un autre, elles doivent composer en permanence avec tous les groupes. Or, les divers groupes d'acteurs n'ont pas nécessairement des intérêts compatibles. De plus, les municipalités ont, à différents degrés suivant leur capacité administrative et les particularités de leur contexte, des projets qui leur sont propres et qui peuvent influencer la production du cadre bâti.

Les réserves qui viennent d'être exprimées par rapport à certaines thèses sur le rôle des municipalités dans le développement urbain ne doivent pas nous faire oublier que les réglementations locales, peu importe leurs objectifs ou les intérêts qu'elles veulent faire valoir, se traduisent nécessairement par des effets non seulement sur le produit mais aussi sur les producteurs privés. Susan Goldenberg (1981), dans son étude sur les

grands promoteurs au Canada, a mis en relief comment les contrôles locaux d'urbanisme ont joué un rôle déterminant dans la position prééminente de certains promoteurs immobiliers canadiens aux États-Unis. Pour l'auteure, si la forte compétition existant au Canada, à l'intérieur d'un marché relativement restreint, a permis la réalisation de projets innovateurs, une part significative de leur savoir-faire leur vient de leur aptitude à fonctionner dans un univers fortement réglementé. Grâce aux règlements de zonage rigoureux en vigueur un peu partout au pays, les promoteurs ont appris à composer avec les tracasseries administratives, leçons qui se sont avérées précieuses aux États-Unis où, dans plusieurs villes, ces règlements sont beaucoup moins sévères qu'au Canada.

Il ne s'agit pas là du seul avantage qu'en ont tiré les promoteurs. Ces lourdeurs administratives leur auraient été bénéfiques, aussi, au niveau des cycles du marché. En effet, les promoteurs canadiens eurent moins souvent à faire face à un surplus conjoncturel de construction, à cause des lenteurs administratives dans l'approbation des règlements d'urbanisme et la fourniture des infrastructures. Dans les faits, ces lenteurs furent le gage d'un développement «contrôlé» de l'immobilier. À cause d'un nombre limité de sites disponibles pour la construction, les promoteurs purent exiger des prix supérieurs, particulièrement dans les périodes de forte demande. Il est raisonnable de penser que l'existence d'un processus bureaucratique lourd a contribué à ralentir l'entrée de nouveaux promoteurs sur le marché et à assurer une position dominante à certains d'entre eux déjà en place, en leur permettant de réaliser des profits supplémentaires.

La ville de Houston est souvent donnée en exemple pour sa permissivité au niveau du développement immobilier et pour la rapidité de ses procédures d'approbation des projets. Goldenberg (1981) mentionne qu'un projet pouvait être mené à exécution dans un délai de 18 mois, dans cette ville, il y a quelques années. Mais l'absence de restrictions, en permettant à n'importe qui de construire n'importe quoi, aurait mené directement à un surplus de quatre ans. Pour l'auteure, toutefois, Houston serait une exception; les règlements de zonage dans le reste des États-Unis tendraient maintenant à devenir tout aussi rigoureux qu'au Canada.

Au pays, la nouvelle administration de Montréal est sur le point de se lancer dans la planification du centre-ville assortie d'une consultation publique. Dans un passé pas si lointain, la situation montréalaise s'apparentait à celle de Houston : les procédures d'approbation étaient réduites; elles se situaient davantage au niveau politique que technique et les délais d'approbation étaient parmi les plus courts au Canada. Pourtant, Montréal est dans une situation de surplus dans le secteur des bureaux et les projets réalisés n'ont plus la qualité du projet éminemment précurseur qu'a été la Place Ville-Marie. Bref, les autorités publiques sont devant le choix suivant : ou bien laisser faire le marché, ce qui permet le maintien de bas prix mais entraîne un développement urbain anarchique, ou bien imposer des contrôles rigoureux, ce qui risque de provoquer un effet inflationniste (Toronto, par exemple) et de favoriser les grands promoteurs (concentration), mais avec la garantie que le centre-ville se développera selon des standards de qualité et de manière ordonnée. Comme quoi les bonnes intentions, en décision publique, sont souvent porteuses, volontairement ou non, d'effets «pervers».

Conclusion

La politiques et les pratiques gouvernementales en matière de développement et d'aménagement urbain ont grandement contribué à la formation de l'industrie canadienne des promoteurs de construction, telle que nous la connaissons aujourd'hui, caractérisée par les grandes Sociétés immobilières. Ces Sociétés se sont taillées une place enviable dans la construction immobilière américaine, de sorte qu'une grande partie de leurs activités prennent place, aujourd'hui, aux États-Unis. L'influence de la politique gouvernementale aurait agi de deux façons. D'abord, la politique d'habitation du gouvernement fédéral après la guerre aurait joué dans le sens de la création d'une industrie de la construction dominée par les grands promoteurs. Ensuite, et il s'agit là d'une condition nécessaire pour la réalisation effective des premiers effets, les contrôles d'urbanisme rigoureux pratiqués par les municipalités de certaines provinces ont non seulement contribué à l'émergence des grands promoteurs, mais elles leur ont permis d'acquérir un savoir-faire fort utile dans leur stratégie de pénétration du marché américain.

Notes

1. Dans ce chapitre, comme dans le premier chapitre, nous mettons l'accent sur la *promotion* immobilière, car c'est cet aspect de l'industrie qui couvre les étapes de la production d'un projet immobilier, et c'est donc surtout cet aspect qui fait appel aux intrants du savoir-faire. Comme nous l'avons dit, ce qui distingue les Canadiens des autres étrangers, sur le marché américain, c'est qu'ils ne sont pas simplement des acheteurs-investisseurs, mais aussi des «promoteurs» qui interviennent dans toutes les étapes d'un projet.

2. Au Canada, les logements sociaux, réalisés par des organismes publics, représentent environ 5 % du parc résidentiel total. Les pouvoirs publics réalisent aussi une partie des bureaux.

3. Voir également le chapitre 1 (section 1.1) pour une perspective plus économique sur le produit du promoteur.

4. Ces deux traits ont dominé au moins jusqu'au milieu des années soixante-dix.

5. Le schéma a été adopté par le Conseil de la CUM en 1986 mais sa mise en vigueur est retardée par l'avis de désaccord (prévu dans la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme) du gouvernement du Québec. De plus, en dehors de son mandat relatif à la préparation d'un schéma d'aménagement, du moins dans les sept premières années de son existence, la CUM n'aurait pas cherché à se donner un rôle régional spécifique en aménagement vis-à-vis des municipalités et des agents qui influencent l'aménagement du territoire (Divay et Collin, 1977).

6. Par exemple, selon Goldenberg (1981), plutôt que d'avouer qu'ils allaient aux États-Unis à cause des meilleures conditions du marché, les promoteurs canadiens invoquèrent d'abord l'absence de règlements de zonage; de plus, ils considèrent l'introduction du contrôle des loyers au Canada comme une menace aux profits tirés de leurs immeubles résidentiels locatifs. Un autre exemple est donné par le

«boom» immobilier qu'a connu Montréal, au milieu des années soixante-dix, que Gabeline *et al.* (1975) considèrent comme le résultat des restrictions torontoises et de l'ouverture du maire Drapeau aux grands projets.

7. Rappelons également que les résultats du chapitre précédent vont plutôt à l'encontre de cette hypothèse car nous retrouvons des promoteurs canadiens dans des villes américaines avec des cadres réglementaires très différents.

8. Cette attitude semi-interventionniste s'est confirmée lors de nos interviews avec des représentants des grandes sociétés canadiennes de promotion immobilière. Aucun interlocuteur rencontré ne souhaitait un marché immobilier totalement libre, sans réglementation de zonage.

9. La discussion sur les limites du zonage s'inspire de Divay et Gaudreau (1984), pp. 144-148.

10. Rappelons que la société Cadillac-Fairview, en l'absence d'un tel mécanisme prévu par la ville, a suscité et financé (180 000 $) elle-même, en 1984, une consultation publique relativement à son projet de l'avenue McGill College, à Montréal.

11. Nous avons vu, dans le chapitre précédent, que les actifs canadiens procurent dans l'ensemble des revenus plus élevés à leurs propriétaires que les actifs analogues aux États-Unis. La comparaison des actifs est toujours hasardeuse car il s'agit de produits hautement différenciés; mais il n'est pas impossible que des différences de rendement puissent s'expliquer, entre autres, par des différences dans le cadre réglementaire.

Conclusion générale et synthèse

Les grandes sociétés canadiennes de gestion et de construction immobilières (GPI) contrôlent des actifs importants aux Etats-Unis, d'une valeur estimée à environ 19 milliards de dollars en 1986. Les revenus en provenance de ces actifs immobiliers s'élèvent à environ 2,2 milliards, composés surtout de revenus de location et de revenus de vente (de terrains ou d'immeubles).

Les investissements immobiliers canadiens aux Etats-Unis sont surtout concentrés dans quelques villes et régions du «Sunbelt» : Dallas, Houston, Los Angeles, Phoenix, Floride, etc., mais on retrouve également une présence canadienne importante dans des villes comme Minneapolis, Denver, New York et San Francisco. L'entrée massive des Canadiens sur le marché américain date de la fin des années 1970, au moment où l'essor démographique du Sunbelt était à son sommet.

Les grandes sociétés canadiennes de GPI sont actives à la fois dans le domaine des édifices à bureaux (souvent situés dans des centres-villes) et des centres commerciaux (en général situés en banlieue), tout en se spécialisant, dans certains cas, dans les grands complexes multifonctionnels. C'est une caractéristique qui les distingue des autres investisseurs étrangers (aux Etats-Unis) qui se limitent surtout aux tours à bureaux dans quelques centres-villes.

Les grandes sociétés canadiennes de GPI sont plus que de simples investisseurs immobiliers; ils sont de véritables promoteurs («developers»), dont les activités couvrent toutes les étapes de mise en valeur d'un projet immobilier : achat de terrains, financement, conception, design, construction, gestion, etc. En ce sens, le produit final qu'elles vendent ressemble souvent à un «tout» diversifié de biens et de services.

Le calendrier serré des projets immobiliers et les coûts importants de capital impliquent souvent un haut niveau de risque; mais ils exigent surtout une base financière solide. Pour des investissements immobiliers à long terme, l'entreprise doit être capable d'assumer le projet pendant plusieurs années. L'analyse des projets implique également des coûts élevés d'information.

La percée des grandes sociétés canadiennes de GPI sur le marché américain repose sur des avantages concurrentiels très solides : des avantages de taille et d'envergure, des avantages de savoir-faire et des avantages de financement. Les sociétés canadiennes de GPI se caractérisent à la fois par leur taille et par leur niveau de diversification (investisseurs, promoteurs, gestionnaires, etc.). Il s'agit d'une industrie très concentrée; environ une vingtaine de sociétés de GPI sont responsables de la quasi-totalité des grands projets immobiliers canadiens aux Etats-Unis. En 1986, la taille moyenne de ces sociétés se situait à 840 emplois (par entreprise) avec en moyenne des revenus de 330 millions et des actifs de 1,8 milliard de dollars à l'échelle nord-américaine. La plus grande société de GPI du monde est actuellement canadienne, il s'agit d'Olympia & York (une société privée) avec des actifs d'au moins 10 milliards. Toutes les grandes sociétés de GPI, sauf une, sont sous contrôle canadien.

Les grandes sociétés canadiennes de GPI se caractérisent par un savoir-faire «supérieur», selon les résultats de notre enquête. Ce savoir-faire se manifeste aussi bien au plan des compétences en matière d'ingénierie, de design, de conception et de gestion globale des projets, qu'au niveau des relations avec les autorités municipales et la capacité de s'adapter aux pratiques locales d'urbanisme et d'aménagement urbain. La mise en marche d'un centre commercial exige, à titre d'exemple, des études de marché très poussées et une connaissance intime des conditions locales. Ce genre de savoir-faire et d'information est très sensible à la distance.

A cause de leur taille, les sociétés canadiennes de GPI possèdent, en général, une bonne capacité financière. En ce sens, les économies de taille et d'envergure vont de pair avec une capacité financière supérieure. Cependant, la taille des banques canadiennes avec lesquelles les sociétés de GPI entretiennent des liens privilégiés procurent aux sociétés canadiennes des avantages particuliers. La concentration institutionnelle et géographique des deux secteurs, avec Toronto comme principal point de rencontre, a pour effet de faciliter les contacts informels et donc de réduire les coûts de transaction. Les barrières informelles restent très importantes pour comprendre le réseau des relations entre les grandes banques canadiennes et les grandes sociétés canadiennes de GPI. De plus, les banques canadiennes ont développé des instruments financiers particulièrement bien adaptés aux besoins des sociétés de GPI.

Peut-on alors parler d'un véritable avantage comparatif dans ce domaine pour le Canada? L'application formelle de la notion d'avantage comparatif pose des problèmes conceptuels particuliers, dans ce cas comme pour tout le secteur des services. Nous employons plutôt l'expression «avantage concurrentiel». Or, il est possible de parler d'un avantage concurrentiel propre à l'industrie canadienne de GPI dans la mesure où les avantages que nous avons énumérés trouvent leur origine dans l'histoire, la géographie et la culture politique du Canada.

La taille et l'envergure des sociétés canadiennes de GPI, tout comme le savoir-faire qu'elles ont acquis au cours des années, sont en partie le résultat (sans doute indirect) de certaines politiques gouvernementales et municipales en matière d'habitation et d'urbanisme. C'est cela que nous avons voulu démontrer dans le chapitre 3. Pour résumer, disons que les politiques canadiennes (surtout ontariennes) en matière d'urbanisme et de zonage ont eu pour effet, d'une part, de faciliter la concentration et le succès financier de l'industrie (en assurant une protection réglementaire des marchés, elles ont procuré une «rente» supérieure aux premiers arrivés), et d'autre part, d'imposer un contrôle de qualité du produit, par l'attention portée aux questions de design et d'esthétique. Le coût de cette réglementation correspond, en ce sens, au prix que la société est prête à payer pour un produit immobilier de meilleure qualité. Il faut croire que les Canadiens sont souvent prêts à payer un prix plus élevé que les Américains, du moins c'était le cas par le passé.

Les différences de politiques expliquent également, en partie, pourquoi les grandes sociétés de GPI n'ont pas d'abord pris naissance au Québec; car cette province possédait, jusqu'à très récemment, une tradition urbanistique plus «libérale» et moins interventionniste, plus proche de la pratique de certains Etats ou villes américains.

Il est probable que le savoir-faire des grandes sociétés canadiennes de GPI trouve également ses origines dans le climat et la géographie du pays. Ce n'est pas un hasard si la conception des centres commerciaux *intérieurs* est, en partie, une invention canadienne, et que les Canadiens restent très novateurs dans ce domaine. De plus, l'expérience acquise dans la conception et la gestion de projets à la grandeur du pays a sans doute rendu plus facile leur entrée sur le marché américain.

L'avantage financier découle surtout des différences entre le Canada et les Etats-Unis dans la réglementation du système bancaire. En résumé, en interdisant l'«interstate banking», la législation américaine réduit singulièrement la mobilité géographique et les possibilités d'expansion des banques américaines sur leur propre territoire, de sorte qu'il devient avantageux de traiter plutôt avec des banques canadiennes, d'autant plus qu'elles peuvent offrir des instruments financiers mieux adaptés aux besoins des sociétés de GPI.

On doit alors se demander si ces avantages concurrentiels sont durables. Dans la mesure où les pratiques d'urbanisme commencent de plus en plus à se ressembler au Canada et aux Etats-Unis, il est probable que l'avantage du savoir-faire disparaîtra à l'avenir. De plus, même s'il s'agit d'un avantage de propriété, ces connaissances se transfèrent et s'apprennent.

Reste alors l'avantage financier. Il est probable que l'avantage financier soit plus durable puisque les Etats-Unis ne sont pas à la veille (semble-t-il) de totalement démanteler leur système bancaire régionalisé, malgré la tendance à la déréglementation. Cependant, il reste une tendance très nette au rapprochement des deux systèmes, conséquence inévitable de l'intégration croissante des marchés financiers, qui se manifeste par exemple dans l'achat de banques américaines par des banques canadiennes. Il est donc probable que cet avantage s'amenuisera avec le temps, sans pour

autant totalement disparaître, ne serait-ce qu'à cause de l'importance continue des liens informels.

La principale menace à l'avantage financier sur le marché américain vient des Japonais. Cependant, les Japonais ne possèdent pas nécessairement l'avantage du savoir-faire ou l'avantage de l'information des Canadiens. La promotion immobilière reste très sensible à la distance et aux barrières culturelles (par opposition à un simple placement immobilier, sans activité parallèle de promotion). La pénétration des Japonais sur ce marché se fera probablement par la prise de contrôle d'une société canadienne ou américaine de GPI.

Il est peu probable que l'accord de libre échange Canada-Etats-Unis ait un grand impact sur cette industrie, puisque les affaires se font déjà très largement sans obstacle. L'effet sera favorable dans la mesure où il réduit les risques, à l'avenir, d'une double taxation et d'autres obstacles au rapatriement des fonds au Canada. L'effet sera également favorable, surtout par rapport à des concurrents en provenance de pays tiers, s'il réduit les coûts de gestion des actifs aux Etats-Unis (en facilitant, par exemple, les mouvements de personnel) et s'il diminue le risque, à l'avenir, de nouvelles barrières à l'établissement.

Malgré les avantages que nous venons d'énumérer, et malgré les assurances supplémentaires qu'apportera l'accord de libre échange, nous ne pouvons pas totalement rejeter l'hypothèse voulant que la présence canadienne aux Etats-Unis, dans le domaine de la promotion immobilière, soit un phénomène passager, lié à une conjoncture particulière. Selon nos résultats, les actifs américains détenus par les grandes sociétés canadiennes de GPI produisaient, toutes proportions gardées, moins de revenus en 1986 que leurs actifs au Canada. Cela ne doit pas nécessairement s'interpréter comme le reflet de mauvaises décisions ou d'une mauvaise gestion, étant donné les échéances de certains projets immobiliers. Cependant, ce résultat signifie qu'il est peut-être trop tôt pour juger du caractère durable de la présence canadienne aux Etats-Unis. Les années à venir fourniront, à cet égard, un test intéressant; car, d'une part, le marché immobilier américain risque d'être moins actif que par le passé (mais on ne sait jamais) et d'autre part, la réforme fiscale américaine aura probablement pour conséquence de réduire les incitations purement fiscales à l'investissement immobilier.

Finalement, il faut souligner que l'analyse de ce secteur pose de sérieux problèmes conceptuels, tant du point de vue statistique que du point de vue de l'application de concepts courants en sciences économiques, comme «service», «commerce» ou «avantages comparatifs». Il s'agit bien d'un secteur tertiaire, mais nous sommes statistiquement incapables de circonscrire le «service» en cause et encore moins capables de mesurer l'exportation du service au sens strict du terme. Les activités des promoteurs canadiens aux Etats-Unis ne se limitent pas à l'exportation de capitaux ou à des choix «purs» d'investissement. Il suffit de visiter certains complexes immobiliers ou centres commerciaux pour comprendre l'importance des éléments de design, d'ingénierie, d'architecture, etc., sans parler de la conception et de la gestion globale du projet. Cependant, les seules données qui sont disponibles ou quantifiables sont celles qui ont trait aux transactions financières (aux revenus d'investissement), les éléments de gestion et de savoir-faire étant noyés dans l'ensemble; ce qui est finalement analogue à la situation du secteur manufacturier où les éléments de gestion et de savoir-faire sont

incorporés dans le produit final. C'est finalement en analysant des secteurs comme la gestion et la promotion immobilières, qui échappent à des définitions faciles, que l'on comprend les limites de certains concepts classiques.

Références

Andrew, Caroline, S. Bordeleau, et A. Guimont. *L'urbanisation : une affaire*, Ottawa, Editions de l'Université d'Ottawa, 1981.

Bailly, A. et D. Maillat. *Le secteur tertiaire en question*, Paris, Éditions régionales européennes, 1986.

Blary-Charles, Réjane. *Le zonage au Québec, un mort en sursis*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 1974.

Block, Walter et Edgar Olsen, éd. *Rent Control. Myths and Realities*, Vancouver, The Fraser Institute, 1981.

Brenner, R. *History—The Human Gamble*, Chicago, University of Chicago Press, 1983.

Brenner, R. *Betting on Ideas: Wars, Inflation, Inventions*, Chicago, University of Chicago Press, 1985.

Brenner, R. *The Business Marathon: The Constant Leapfrogging Game*, Cambridge, MIT Press, 1987.

Coffey, W. J. et M. Polèse. «Trade and Location of Producer Services: A Canadian Perspective», in *Environment and Planning A*, 1987, vol. 19, pp. 597-611.

Deardoff, A. «Comparative Advantage and International Trade and Investment in Services», in R. M. Stern, ed., *Trade and Investment in Services: Canada/U.S. Perspectives*, (Toronto, Conseil économique de l'Ontario), 1985.

Derkowski, Andrzej. *Costs in the Land Development Process*, préparé pour l'HUDAC Economic Research Committee, Toronto, décembre, 1975.

Divay, Gérard et Jean-Pierre Collin. *La Communauté urbaine de Montréal : de la ville centrale à l'île centrale*, Montréal, INRS-Urbanisation, Rapport de recherche, no 4, décembre, 1977.

Divay, Gérald et Marcel Gaudreau. *La formation résidentiels*, Québec et Montréal, Presses de l'Université du Québec et INRS-Urbanisation, 1984.

Dunning, J. H. *International Production and the Multi-national Enterprise*, Londres, George Allan and Unwin, 1981.

Dunning, J. H. et G. Norman. The Location Choice of Offices of International Companies, *Environment and Planning A*, 1987, 19, 5, pp. 613-632.

EZOP-Québec. *Une ville à vendre*, Montréal, Éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1981.

Babeline, Dona, Goraon Pape, Dane Lanken. *Montréal at the Crossroads*, Montréal, Harvest House, 1975.

Giroux, Lorne. *Aspe:ts juridiques du règlement de zonage au Québec*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 1979.

Goldenberg, Suzan. *Les géants de l'immobilier. L'establishment canadien qui achète l'Amérique*, (Men of Property/The Canadian Developers Who Are Buying America), Ottawa, EdiCompo, 1981.

Goodman, William I. et Eric C. Freund. *Principles and Practice of Urban Planning*, Washington, The International City Managers' Association, 1968.

Gottdiener, Mark. *Planned Sprawl*, Beverly Hills, Sage Publications, 1977.

Grubel, H. G., ed. *Conceptual Issues in Service Sector Research: A Symposium*, Vancouver, The Fraser Institute, 1987.

Hason, Nino. *The Emergence and Development of Zoning Controls in North American Municipalities: A Critical Analysis*, University of Toronto, Department of Urban and Regional Planning, «Papers on Planning and Design», août 1977, no 13.

Herman, B. et B. Van Holst. «International Trade in Services; Some Theoretical and Practical Problems», mémoire présenté dans le cadre de Fourth General Conference E.A.D.I., 3 au 7 septembre 1984, Madrid, Espagne.

Hill, P. «On Goods and Services», *The Review of Income and Wealth*, no 4, décembre 1977.

Hill, P. «The Service Sector: Current State of Knowledge and Research Frontiers», in H. G. Grubel ed., (1987), *Conceptual Issues in Service Sector Research: A Symposium*, Vancouver, The Fraser Institute, 1987.

Hodge, Gerald. *Planning Canadian Communities. An Introduction to the Principles, Practice and Participants*, Toronto, Methuen, 1986.

Hodge, Gerald. «The Roots of Canadian Planning», *Journal of the American Planning Association*, hiver 1985, vol. 51, no. 1, pp. 8-22.

Hyndley, B. et A. Smith. «Comparative Advantage and Trade in Services», mémoire présenté à la Conference on Restrictions on Transactions in the International Market for Services, West Sussex, Angleterre, 30 mai au 2 juin 1984.

Jones, R. W. «A Comment on Comparative Advantage and International Trade in Services» in R. M. Stern, ed., *Trade and Investment in Services: Canada/U.S. Perspectives* (Toronto, Conseil économique de l'Ontario), 1985.

Kempf, H. «Croissance des services et réaménagement du système productif», in *Problèmes économiques*, no 1882, Paris, La Documentation française, 1984, pp. 14-19.

Landis, John D. «Land Regulation and the Price of New Housing: Lessons from Three California Cities», *Journal of the American Planning Association*, 1986, vol. 52, no 1, p. 9.

Lipietz, A. «Les transformations dans la division internationale du travail», in D. Cameron et F. Houle, *Le Canada et la nouvelle division internationale du travail*, Ottawa, Éditions de l'Université d'Ottawa, 1985.

Lorimer, James. *The Developers*, Toronto, James Lorimer and Company, Publishers, 1978.

Markusen, J. R. «Intra-firm Service Trade by the Multinational Enterprise», Victoria, The IRPP Discussion Paper, décembre, 1986.

McDonald, G. M. et J. R. Markusen. «A Rehabilitation of Absolute Advantage», in *Journal of Political Economy*, 1985, vol. 93, no 2.

Melvin, J. R. «Services: Dimensionality and inter-mediation in Economic Analysis», Victoria, The Institute for Research on Public Policy, Discussion Paper, janvier, 1987.

Oman, C. *New Forms of International Investment in Developping Countries*, Paris, OCDE, 1984.

Polèse, M., P. LaMonde, L. Dudley et J. Rousseau. *Les obstacles aux exportations canadiennes de services : étude de cinq secteurs d'activité*, «Études et documents» no 50, INRS-Urbanisation, Montréal, 1986.

Rannala, Harry. *Canadian Real Estate Industry*, Merrill Lynch Canada Inc., Toronto,1986.

Royal LePage. *L'immobilier canadien, 1987, Étude de marché*, Royal Lepage Ltée, 1986.

Rugman, A. M. «A Transaction Cost Approach to Trade in Services», Victoria, The Institute for Research on Public Policy, Discussion Paper, janvier, 1987.

Shirvani, Hamid. «Urban design: a review of American practice», *Ekistics*, vol. 49, no 297, novembre-décembre 1982, pp. 428-432.

Smith, Lawrence B. *Anatomy of a Crisis: Canadian Housing Policy in the Seventies*, Vancouver, The Fraser Institute, 1977.

Spurr, Pe[illegible]r. *Land and Urban Develpment*, Toronto, James Lorimer Company, 1976.

Stern, R. M. «Global Dimensions and Determinants of International Trade and Investment in Services», in R. M. Stern, ed., *Trade and Investment in Services: Canada/U.S. Perspectives*, Toronto, Conseil économique de l'Ontario, 1985.

Topalov. *Les promoteurs immobiliers : contribution à l'analyse de la production capitaliste du logement en France*, Paris, Mouton. 1974.

Verreault, Roger et Mario Polèse. *L'exportation de services par les firmes canadiennes de génie-conseil : évolution récente et avantages concurrentiels*, étude soumise à l'Institut de recherches politiques, Victoria, 1988.

Williams, George et Dean Macris. «Le plan et le service d'urbanisme de San Francisco : exemplaires?», dans A. Germain et J.-C. Marsan, dir., *Aménager l'urbain de Montréal à San Francisco*, Montréal, Éditions du Méridien, 1987, pp. 39-51.

Annexe 1 A

L'échantillon de base : liste des sociétés sondées

BCE Development Corporation
Daon Development Corporation
999, rue Hastings ouest
Bureau 300
Vancouver, (C.-B.)
V6C 2W7

Bramalea Ltd
1867, rue Younge
Toronto, (Ont.)
M4S 1Y5

Cadillac Fairview Corp. Ltd
20, rue Queen ouest
Toronto, (Ont.)
M5H 3R4

Cambridge Shopping Centres Ltd.
390, rue Bay
Toronto, (Ont.)

Campeau Corporation
320, rue Bay
Toronto, (Ont.)
M5H 2P2

Caruscan Corporation
160, rue Bloor est, Bureau 1140
Toronto, (Ont.)
M4M 1B9

Costain (Coscan) Ltd.
2, place First Canadian, Bureau 2200
C.P. Box 428
Toronto, (Ont.)
M5X 1H9

First City Development Corp. Ltd
77, rue Hornby
Vancouver, (C.-B.)
V6Z 1S4

First Quebec Corporation
2000, avenue McGill College
Montréal, (Qc)
H3A 1Z7

Grosvenor International Holding Ltd
1040, rue Georgia ouest, Bureau 2100
Vancouver, (C.-B.)
V6E 4H1

Marathon Realty Co. Ltd
123, rue Front ouest
Suite 1100
Toronto, (Ont.)
M5J 2M2

Markborough Properties Ltd
90, avenue Eglington ouest
Toronto, (Ont.)
M4R 2E7

Minto Management Ltd
1051, Chemin Baxter
Ottawa, (Ont.)

Olympia & York Development Ltd
1, place First Canadian, 31e étage
Toronto, (Ont.)
M5X 1B5

Oxford Development Group Ltd
120, rue Adelaide ouest
Bureau 1700
Toronto, (Ont.)
M5H 1T1

Rostland Corporation
425, rue Bloor est
Bureau 505
Toronto, (Ont.)
M4W 3R4

Royal Trust Co. Ltd.
Tour Royal Trust
55, rue King
Toronto, (Ont.)
M5W 1P9

Shelter Corporation of Canada Ltd
2600, place 7 Evergreen
Winnipeg, (Man.)
R3L 2T3

Sutter Hill Developments Ltd.
790, rue Bay
Toronto, (Ont.)

The Imperial Group of Companies
363, rue Broadway
Bureau 1600
Winnipeg, (Man.)
R3C 3N9

The Manufacturers Life Ins. Co.
200, rue Bloor est
Toronto, (Ont.)
M4N 1E5

Trizec Corporation Ltd
700, 2e Rue sud-ouest
Bureau 3000
Calgary, (Alb.)
T2P 2N2

Annexe 2 A

Exemplaire du questionnaire

Survey of Real Estate Corporations

NAME OF YOUR FIRM: _____

ADDRESS: _____

_____

YOUR NAME: _____

TITLE OR POSITION: _____

PHONE NUMBER: _____

If you require further information, please call Mr. Mario Polèse collect at the following number: (514) 842-4191 (INRS-Urbanisation, 3465 Durocher Street, Montreal, Quebec, H2X 2C6)

Note: All information will be treated confidentially.

1. STATUS OF YOUR GROUP OR CORPORATION

Canadian controlled _____

Foreign controlled _____

Other (specify) _____

2. WHAT ARE THE PRINCIPAL SOURCES (WORLDWIDE) OF INCOME OF YOUR CORPORATION? (REAL ESTATE ACTIVITIES ONLY)

	gross revenue ('000 CAN $), 1986
a. *RENTAL* INCOME from revenue producing properties	_____
b. INCOME FROM *SALES* of:	
– Land	_____
– Housing	_____
– Other property sales	_____
	_____
c. OTHER INCOME FROM REAL ESTATE ACTIVITIES (please specify)	
_____	_____
_____	_____
TOTAL GROSS REVENUES FROM REAL ESTATE ACTIVITIES, 1986	_____

Note: If you are unable to answer within defined categories please use your own classification. Thank you.

3. WHAT IS YOUR PROPERTY PORTFOLIO (WORLDWIDE)?

	Area (please indicate unit of measurement)	Approximate 1986 book value ('000 CAN $)
1. LAND AND HOUSING DEVELOPMENT		
a. Held for future development	_____	_____
b. Developed for sales	_____	_____
c. Under development	_____	_____
TOTAL		_____
2. INCOME PROPERTIES IN OPERATION		
a. Shopping centres	_____	_____
b. Office buildings	_____	_____
c. Mixed use properties	_____	_____
d. Residential	_____	_____
e. Hotel	_____	_____
f. Industrial parks and buildings	_____	_____
TOTAL		_____
3. OTHER (please specify)		
_____	_____	_____
ASSETS GRAND TOTAL		_____

4. HOW ARE YOUR PROPERTIES DISTRIBUTED GEOGRAPHICALLY?

	Approximate book value, 1986 ('000 CAN $)
Canada	
Rental properties	_____
Other real estate assets	_____
TOTAL	_____
USA	
Rental properties	_____
Other real estates assets	_____
TOTAL	_____
OTHER (please specify)	
_____	_____
_____	_____
TOTAL	_____
GRAND TOTAL	_____

5. HOW ARE YOUR EMPLOYEES DISTRIBUTED GEOGRAPHICALLY?

- Canada _____
- USA _____
- Elsewhere _____

6. PLEASE INDICATE GROSS REVENUES RECEIVED FROM *NON-CANADIAN SOURCES*, INCLUDING INCOME RECEIVED FROM FOREIGN AFFILIATES:

		'000 CAN $, 1986
a.	Gross *rental* income (from foreign properties)	_____
b.	Income from the sale of land or housing (foreign properties)	_____
c.	Dividends and profits (from foreign affiliates)	_____
d.	Interest income received (from non Canadian institutions)	_____
e.	Other income received from outside Canada for:	_____
	- Consulting and professional services	_____
	- Management and administrative services	_____
	- Service contracts, repair, maintenance, etc.	_____
	- Computer services	_____
f.	Other foreign income (please specify)	
	_____	_____

TOTAL GROSS REVENUE FROM NON-CANADIAN SOURCES _____

7. FOR YOUR PROPERTIES IN THE UNITED STATES, INDICATE THE FIVE MOST IMPORTANT URBAN AREAS:

Urban area (United States)	Assets (book value) 1986 ('000 CAN $)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

8. ARE MOST OF YOUR PROPERTIES IN THE U.S.?

In downtown locations	_____ %
In suburban locations	_____ %

9. IN WHAT YEAR DID YOUR COMPANY FIRST ACQUIRE PROPERTIES IN THE U.S.?

_____

10. **WHAT ARE THE CHIEF FACTORS WHICH GIVE YOUR COMPANY A COMPETITIVE EDGE ON U.S. MARKETS OVER YOUR AMERICAN COMPETITORS?**

	Very Important	Not Important	Important
The size and scope of your firm; the capacity to undertake large projects	_____	_____	_____
The financial strength and resources of your firm	_____	_____	_____
The financial strength and loan practices of Canadian banks with which you do business (compared to U.S. banks)	_____	_____	_____
Superior know-how in terms of engineering, design, architecture and development of new concepts	_____	_____	_____
Superior management	_____	_____	_____
Superior know-how in dealing with municipal authorities	_____	_____	_____
Superior know-how in city planning practices and zoning regulations	_____	_____	_____
Lower costs of Canadian technical and professional services (compared to U.S.)	_____	_____	_____
Other (please specify)			
_____	_____	_____	_____

11. WHEN *CHOOSING A U.S. CITY* IN WHICH TO DEVELOP OR MANAGE PROPERTIES, WHAT ARE THE CHIEF FACTORS TAKEN INTO CONSIDERATION?

	Very Important	Important	Not Important
Long term demographic and economic growth prospects for the area (ten year horizon at least)	_____	_____	_____
Projected demand over the next three to five years	_____	_____	_____
Current state of the local real estate market (price levels, vacancy rates, etc.)	_____	_____	_____
Municipal zoning regulations, city planning practices, land use controls, building codes	_____	_____	_____
Existence of downtown revitalization schemes	_____	_____	_____
Other local policies or regulations (please specify) _____	_____	_____	_____
Particular regional location within the U.S. (East, West, etc.)	_____	_____	_____
Size of city	_____	_____	_____
Availability of prime locations for development or purchase	_____	_____	_____
Local construction costs	_____	_____	_____
Other (please specify) _____	_____	_____	_____

12. WHAT FACTORS MAKE IT DIFFICULT FOR YOU TO DO BUSINESS IN THE U.S.?

	Very Important	Important	Not Important
U.S. or state laws restricting foreign ownership and investment	_____	_____	_____
U.S. or state laws or regulations concerning immigration (making it difficult to transfer or move personnel between Canada and other nations)	_____	_____	_____
U.S. or state laws restricting capital movements; foreign exchange controls; regulations concerning the repatriation of profits, of royalties and fees	_____	_____	_____
U.S. or state laws or regulations imposing local content requirements, with regard, for example, to labour and equipment	_____	_____	_____
U.S. or state taxes	_____	_____	_____
U.S. government reporting requirements	_____	_____	_____
Canadian or provincial immigration regulations (making it difficult to hire or move foreign personnel)	_____	_____	_____
Canadian or provincial corporate tax laws, concerning the taxation of foreign income	_____	_____	_____
Canadian or provincial personal income tax laws	_____	_____	_____
Other factors (please specify) _____	_____	_____	_____

13. DO YOU BELIEVE YOUR FIRM WOULD PROFIT FROM A GREATER LIBERALIZATION OF TRADE IN SERVICES (WHERE BOTH CANADA AND ITS TRADING PARTNERS ELIMINATE BARRIERS TO TRADE)?

- Between U.S. and Canada _____
- Within the context of the GATT _____

Annex 3 A

Mise en garde méthodologique

Quelques considérations méthodologiques à propos des données présentées dans le chapitre 2

Le questionnaire (Annexe 2 A) a été envoyé à vingt-deux sociétés que nous avions identifiées, à l'avance, comme propriétaires aux États-Unis (Annexe 1 A). Neuf sociétés ont directement répondu à notre appel, nous fournissant des données tant sur leurs actifs que sur leurs revenus. Cependant, ces chiffres ont été complétés par ceux recueillis dans les rapports annuels de certaines sociétés ainsi que par des données tirées d'une enquête préalable (Polèse *et al.*, 1986). À la fois par voie d'enquête et par voie d'entrevue, nous avons tenté de cerner les facteurs qui ont permis aux compagnies canadiennes d'investir avec succès aux États-Unis. Cinq sociétés ont accepté d'accorder une entrevue en profondeur à un membre de notre équipe de recherche. Enfin, d'autres informations ont été tirées de journaux, revues professionnelles et rapports sur le secteur immobilier.

Les données présentées dans le chapitre 2 reposent sur une méthodologie éclectique, en ce sens qu'il ne s'agit pas forcément d'un calcul homogène d'un tableau à l'autre. Les données qui y figurent sont le résultat d'une addition d'informations tirées de sources secondaires et d'informations tirées des entrevues et de questionnaires remplis. Cependant, dans tous les cas, les informations ont été standardisées par rapport à une base d'observation (extrapolée) de vingt-deux, afin de rendre les tableaux comparables les uns aux autres. Cette méthode d'extrapolation suppose que les sociétés pour lesquelles nous possédons des informations (de façon directe ou indirecte) ressemblent à celles pour lesquelles nous ne possédons pas d'informations. Il est peu probable que cette méthode fausse nos résultats, dans la mesure où nous possédons des informations, au moins partielles, pour la majorité des grandes sociétés exportatrices, sauf dans le cas d'Olympia

& York (société privée). L'absence d'Olympia & York dans nos statistiques de base aura nécessairement pour conséquence de rendre nos estimations beaucoup plus approximatives, étant donné le poids énorme de cette société qui, à elle seule, représente au moins le quart de l'industrie, sinon plus. Cela a également pour conséquence que nos estimations globales, au plan des revenus et des actifs, constituent sans doute des sous-estimations de la réalité.

Pour toutes ces raisons, les informations présentées dans le chapitre 2 doivent être traitées comme des estimations, et non pas comme des données précises.

Liste des publications connexes — novembre 1989

Prière de faire parvenir les commandes à :

L'Institut de recherches politiques
C.P. 3670 Sud
Halifax, Nouvelle-Écosse
B3J 3K6

1-800-565-0659 (sans frais)

James J. McRae et Martine M. Desbois, dir.	*Traded and Non-traded Services: Theory, Measurement and Policy.* 1988 22,00 $ ISBN 0-88645-066-7
Roger Verreault et Mario Polèse	*L'exportation de services par les firmes canadiennes de génie-conseil : évolution récente et avantages concurrentiels.* 1989 19,95 $ ISBN 0-88645-078-0
James Melvin	*Trade in Services: A Theoretical Analysis.* 1989 24,95 $ ISBN 0-88645-090-X

PLUS: Une quarantaine d'études d'ensemble sur un sujet donné et de documents de travail sont également disponibles. Les documents de travail sont vendus au prix de 7,50$ l'unité ou de 200$ pour la série. Les études d'ensemble sur un sujet donné coûtent 15$ chacune. L'ensemble complet des documents et des études est disponible au prix de 250$. Pour obtenir la liste complète de ces publications, veuillez écrire à l'adresse ci-dessus.

The Institute for Research on Public Policy
L'Institut de recherches politiques

A national, independent, research organization
Un organisme de recherche national et indépendant

Créé en 1972, l'Institut de recherches politiques est un organisme national dont l'indépendance et l'autonomie sont assurées grâce aux revenus provenant d'un fonds de dotation auquel souscrivent les gouvernements fédéral et provinciaux ainsi que le secteur privé. L'Institut obtient en outre des subventions et des contrats des gouvernements, des compagnies et des fondations afin de réaliser certains projets de recherche.

La raison d'être de l'Institut est triple :

- Servir de catalyseur au sein de la collectivité nationale en favorisant un débat public éclairé sur les principales questions d'intérêt général.
- Stimuler la participation de tous les éléments de la collectivité nationale à l'élaboration de la politique d'État.
- Trouver des solutions réalisables aux importants problèmes d'ordre politique afin de contribuer à l'élaboration d'une saine politique d'État.

L'Institut fonctionne de manière décentralisée et retient les services de chercheurs en divers points du Canada, s'assurant ainsi que toutes les régions contribuent aux recherches.

L'Institut cherche à favoriser, dans la mesure du possible, la compréhension et la discussion publiques des questions d'envergure nationale, controversées ou non. Il publie les conclusions de ses recherches avec clarté et impartialité. Les recommandations ou les conclusions énoncées dans les publications de l'Institut sont strictement celles de l'auteur et n'engagent aucunement le Conseil d'administration ou les bailleurs de fonds.

Le président assume la responsabilité ultime de publier un manuscrit au nom de l'Institut. Il jouit à cette fin des conseils du personnel de l'Institut et de critiques de l'extérieur quant à l'exactitude et à l'objectivité du texte. Ne sont publiés que les textes qui traitent de façon compétente d'un sujet digne de la réflexion du public.

Les exportations de services de gestion et de promotion immobilières :

sur quoi repose l'avantage concurrentiel des firmes canadiennes?

par
Mario Polèse, Julie Archambault,
Marcel Gaudreau et Roger Verreault

Cette étude fournit une analyse de l'un des secteurs (celui de la gestion et de la promotion immobilières) où le Canada semble jouir d'un avantage commercial relatif incontestable. Entre autres choses, les auteurs ont essayé de déterminer les causes qui se trouvent à l'origine de cette situation et d'évaluer dans quelle mesure un tel avantage pouvait être maintenu.

Les activités canadiennes dans le domaine de la promotion immobilière s'étendent au monde entier, mais elles sont surtout concentrées aux Etats-Unis. Cette pénétration du marché américain par les grandes compagnies immobilières canadiennes s'explique en grande partie par de solides atouts commerciaux qui ont leur source dans l'histoire, la géographie et la politique du Canada. Les avantages résultant de la taille et de l'ampleur du rayon d'action, de la documentation et du savoir-faire, et particulièrement ceux relatifs au financement, sont examinés et discutés par les auteurs. Ceux-ci laissent entendre qu'une telle situation, actuellement favorable, pourrait changer, en dépit de la sécurité supplémentaire que procure l'Accord de libre-échange. Ils pensent, en effet, que cette présence notable de l'entreprise canadienne sur les marchés américains, dans le secteur des services de gestion et de promotion immobilières, pourrait bien n'être qu'un phénomène transitoire lié à des circonstances qui sont en train de disparaître.

ISBN 0-88645-093-4

The Institute for Research on Public Policy
L'Institut de recherches politiques
A national, independent, research organization
Un organisme de recherche national et indépendant